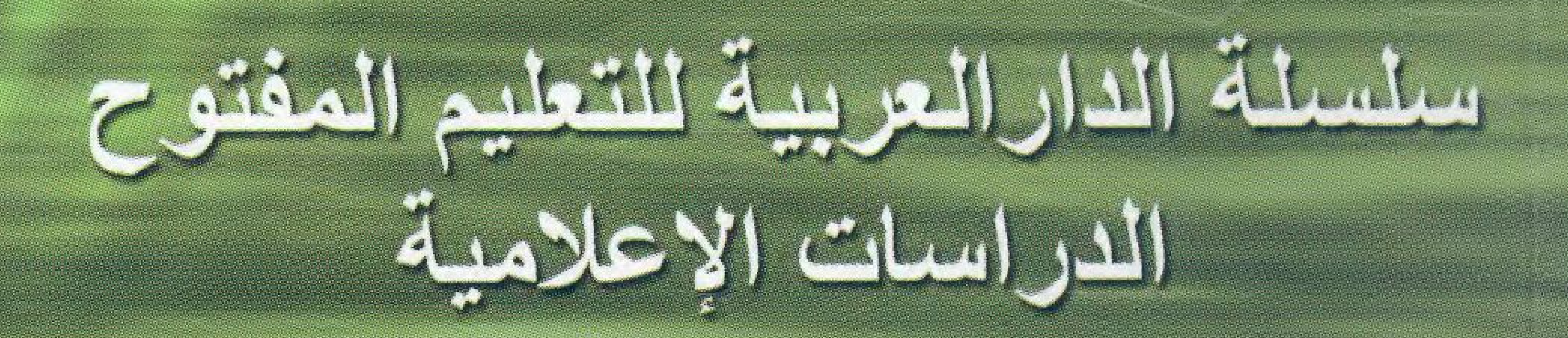


إدارة
وتخطيط العلاقات العامة

أ.د/ محمود يوسف

رئيس قسم العلاقات العامة والإعلان

كلية الإعلام - جامعة القاهرة

2008



توزيع الدار العربية للنشر والتوزيع

إهـــــــداء٢٠٠٨
دار الكتب و الوثائق القومية
القاهرة

سلسلة الدار العربية للتعليم المفتوح

الدراسات الإعلامية

إدارة
وتخطيط العلاقات العامة

إدارة
وتخطيط العلاقات العامة

أ.د/ محمود يوسف

رئيس قسم العلاقات العامة والإعلان

كلية الإعلام - جامعة القاهرة

2008



حقوق النشر

اسم الكتاب : إدارة وتخطيط العلاقات العامة

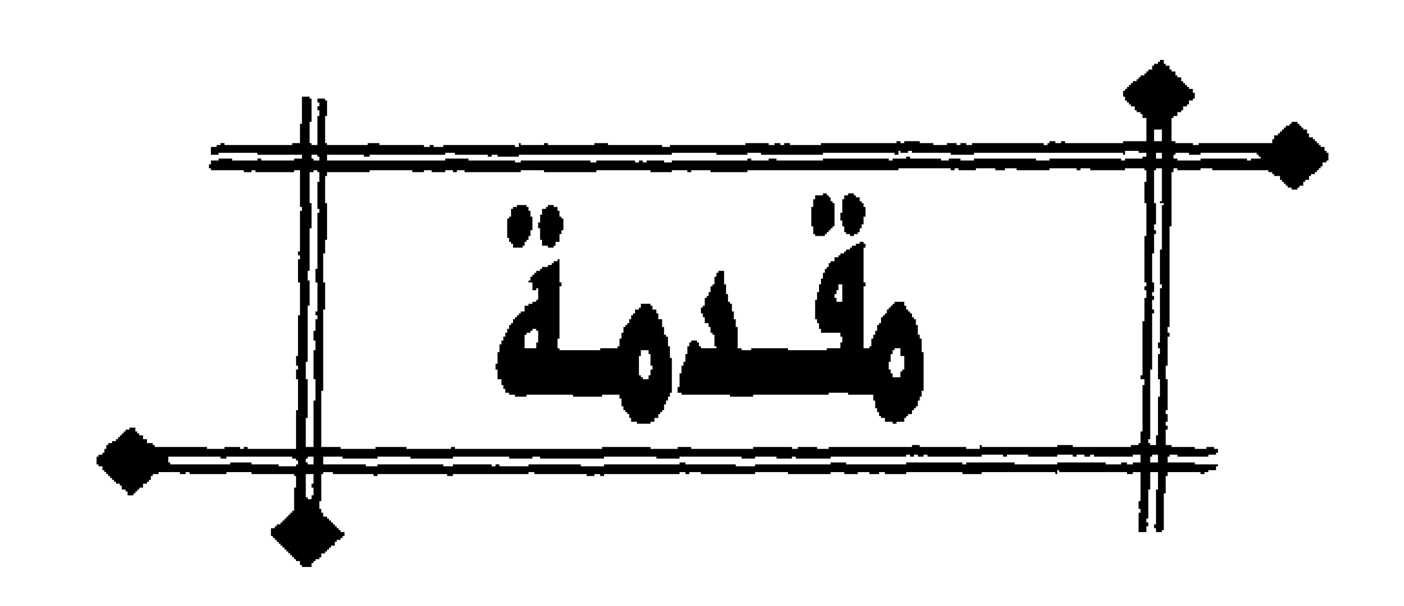
اسم المؤلف : أ. د/ محمود يوسف

رقم الإيداع : ٩٠٦١ / ٢٠٠٨

I.S.B.N : 977-258-314-3

الطبعة الأولى : 2008

الفهرس



مقدمة

في إطار الإهتمام بالعلاقات العامة، ومحاولة توضيح الأسس العلمية لممارستها، ومواجهة المشكلات التى تعترضها فى مجال التطبيق العملى، يأتى هذا الكتاب "إدارة تخطيط العلاقات العامة" ليعالج أربع موضوعات من خلال أربعة فصول:-

يتناول الفصل الأول "أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة" فيتعرض لخصائص المشتغلين بها، ومكانة إدارة العلاقات العامة، ووظائفها والعوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة، وأساليب تنظيم هذه الإدارة.

ويناقش الفصل الثانى "إدارة صورة المنظمة" كيفية استثمار العوامل المختلفة لتكوين الصورة الإيجابية عن المنظمة من خلال مثال تطبيقى يتعلق بجهاز الشرطة.

ويخصص الفصل الثالث "مشكلات إدارة العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة وكيفية مواجهتها" لمناقشة بعض هذه المشكلات التى يظهرها التطبيق المعاصر للعلاقات العامة فى القطاعات المختلفة. وتوضيح كيفية التغلب عليها.

وجاء الفصل الرابع "تخطيط برامج الأزمات" ليضع بين أيدى ممارسى العلاقات العامة تصوراً للأسس العلمية المتعلقة بمواجهة أزمات المنظمات المعاصرة.

آمل أن يحوى الكتاب نفعاً للباحثين والدارسين وأن يكون إضافة علمية لما سبق أن قدمته فى هذا المجال.

والله الموفق

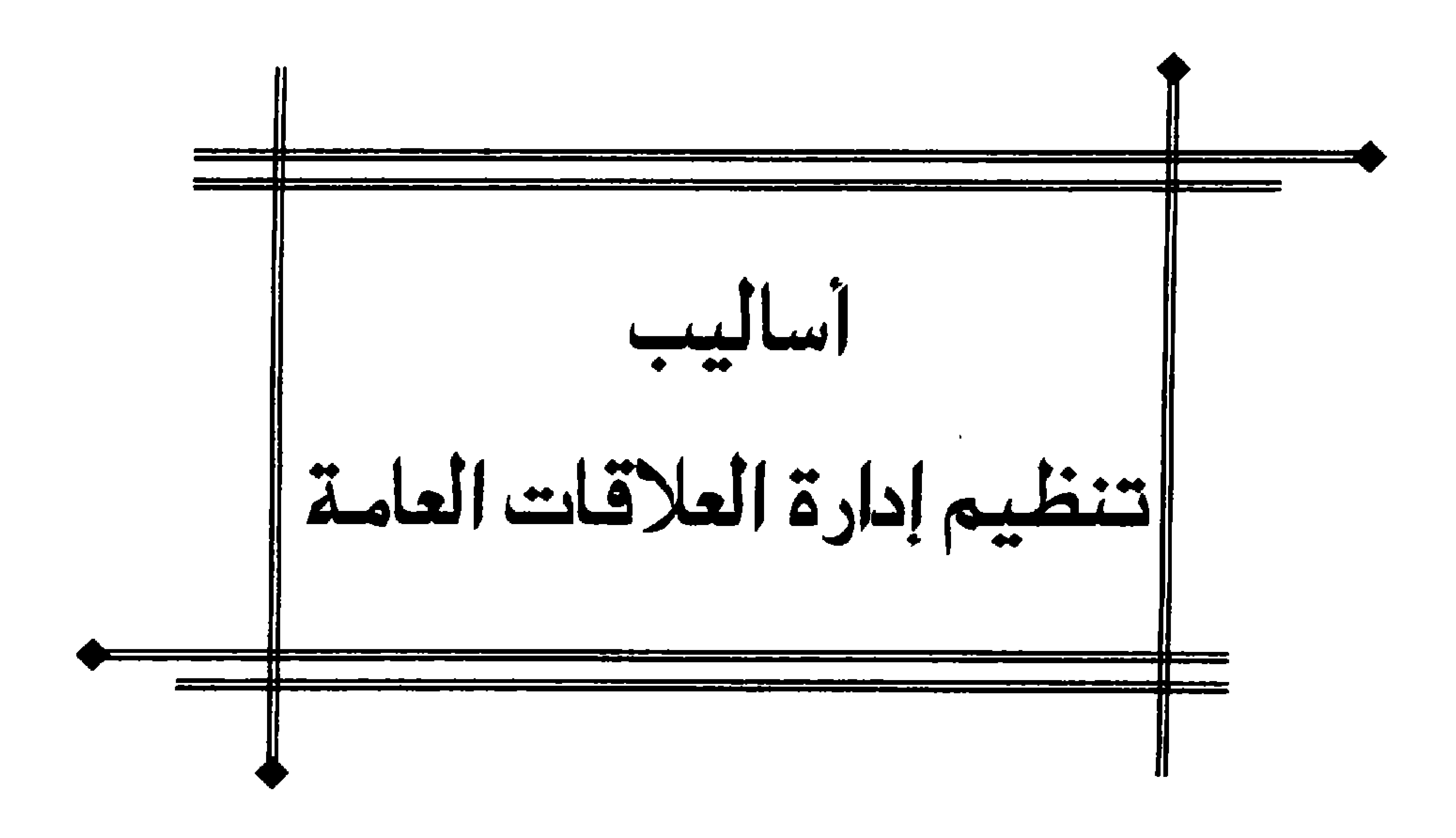
أ.د. محمود يوسف

أستاذ العلاقات العامة والإعلان

كلية الإعلام – جامعة القاهرة



الفصل الأول



أساليب
تنظيم إدارة العلاقات العامة

أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة

الأهداف السلوكية:

فى نهاية هذا الفصل يجب أن يكون الدارس قادراً على أن:-

1. يعرف ماهية العلاقات العامة.
2. يذكر الوظائف المختلفة للإدارة.
3. يحدد مكانة إدارة العلاقات العامة فى أي مؤسسة أو منظمة.
4. يحدد مكانة إدارة العلاقات العامة فى أي مؤسسة أو منظمة.
5. سوضح كيفية تنظيم إدارة العلاقات العامة.
6. يذكر الفوائد التى تحققها الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة.
7. يبين وظائف العلاقات العامة.
8. يحدد العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة.
9. يذكر الطرق الرئيسية التى ينتظم بها عمل العلاقات العامة فى المنظمة

العناصر:

1/1 مقدمة.

أولا: العلاقات العامة وظيفة إدارية.

ثانياً: المشتغلون بالعلاقات العامة.

2/1 خصائص وسمات مدير العلاقات العامة.

ثالثاً: مكانة إدارة العلاقات العامة.

رابعاً: تنظيم إدارة العلاقات العامة.

3/1 وظائف العلاقات العامة.

4/1 العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة.

1/ 5 أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة.

1/5/1 التنظيم على أساس الوظائف.

2/5/1 التنظيم على أساس المركزية واللامركزية.

3/5/1 التنظيم على أساس إعلامي أو اتصالي.

4/5/1 التنظيم على أساس السلع والخدمات.

6/1 الخلاصة.

7/1 أسئلة الفصل الأول.

الفصل الأول

أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة

1/1 مقدمة:

إذا عرفنا أن كل نشاط في الحياة الحديثة يعتمد أساساً على الناس، وأنه لكي ينجح هذا النشاط ويزدهر ينبغي أن يعرف الكيفية التي يمكنه بها أن يتعامل مع الناس، فإننا يمكن أن ندرك وأن نقدر مدى تعدد وتنوع المجالات التي تحتاج إلى العلاقات العامة، ومدى أهمية العلاقات العامة وفعاليتها لها كعلم يهتم بآراء الناس واتجاهاتها ومواقفها مع كل جماعة أو تنظيم[1].

ولذا احتلت العلاقات العامة مكانتها داخل الهيكل التنظيمي في إدارات العديد من المنظمات والمؤسسات الحديثة، وعلى الرغم من تفاوت الاهتمام بها داخل المنظمات إلا أنه أصبح من المسلم به أن الحاجة إلى العلاقات العامة حاجة ملحة، وأن الإنفاق على أنشطتها وتنفيذ برامجها لا يعد ترفاً بل له مبرراته الموضوعية.

وقد انعكس الإدراك المتزايد لأهمية العلاقات العامة في شكل الإدارات المتخصصة في الهيئات والمنظمات والتي تقوم بأداء مهام العلاقات العامة. وأصبحت العلاقات العامة اليوم تمديد المساعدة للعديد من المؤسسات في المجتمع المعاصر: كالإدارات الحكومية، والاتحادات التجارية، وجماعات رجال الأعمال، والجامعات والمدارس، والمؤسسات التطوعية، والمستشفيات والهيئات الدينية وغيرها[2].

وتمثل العلاقات العامة اليوم أهمية بالغة للمؤسسات المعاصرة، حيث تستهدف تحقيق التوافق والتكيف بينها وبين جماهيرها التي تتعامل معها. وبهذا التوافق والتكيف يتوفر للمؤسسات المعاصرة مناخ نفس أكثر ملاءمة لتطورها تطوراً سليماً ومستقراً، بينما يتوفر للجماهير المتعاملة معها حياة اجتماعية مشتركة أفضل[3].

ولكى تحقق العلاقات العامة أهدافها فى خدمة المنظمات والمنشآت المعاصرة، فإنها تنهض بأداء مجموعة من الوظائف يقوم بها مجموعة من العاملين ذوى خصائص ومهارات معينة، تضمهم إدارة يترأسها مدير له خصائص وسمات معينة، ويخضع العمل فى هذه الإدارة لتنظيم دقيق محكم يكفل أداء الوظائف وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ويقتضى الحديث عن أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة ضرورة تناول الموضوعات **التالية:**

أولاً: العلاقات العامة وظيفة إدارية:

حرص العديد من الباحثين والخبراء على إيراد مفاهيم وتعريفات للعلاقات العامة تبدو من خلالها على أنها وظيفة إدارية. فقد قام د. هارلو Rex F. Harlow بحصر التعريفات التى قدمت للعلاقات العامة منذ بداية القرن العشرين، وحدد عناصرها ومن تحليليه لعدد 472 تعريفاً صاغ تعريفاً جديداً مؤداه:

"إن العلاقات العامة هى وظيفة إدارية متميزة تساعد على إقامة ودعم خطوط اتصال وفهم متبادل وتعاون مشترك بين هيئة ما وجماهيرها، وتساعد الإدارة على حل مشكلاتها، وتبقيها على علم وحساسية بنبض الرأى العام، كما أنها ترصد وتتنبأ بالاتجاهات وتتوقعها، وتستخدم البحوث والاتصال وفق معايير أخلاقية لتنفيذ مهامها"[(4)].

ووفقاً لتعريف دورية Public Relations News "فإن العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة التى تدرس اتجاهات الجماهير، وتحدد سياسات وأعمال فرد أو منظمة بما يتلاءم مع الصالح العام، وتخطط وتنفذ برامج معينة لكسب تأييد الجماهير".[(5)] كما أن العلاقات العامة تبدو انطلاقاً من رؤية أخرى على أنها: "وظيفة الإدارة التى تقيس الآراء والاتجاهات وتتنبأ بها، وترصد ردود الأفعال المتوقعة من جانب الجماهير الداخلية والخارجية، كما أنها تتحكم فى عملية الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها تحقيقاً لمنفعة المنشأة وجماهيرها والمجتمع.[(6)]

ويرى د/ سمير حسين أن الوظائف الخاصة بالإدارة في الفكر التقليدى هى الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والأفراد، إلى أن تنبه الممارسون إلى وجود وظيفة خاصة وأساسية من وظائف الإدارة، انطلاقاً من التساؤلات التى أثيرت حول الإطار الاجتماعى الذى تعمل فيه المنشأة وطبيعة اتصالاتها، وطبيعة علاقاتها بالمنظمات الأخرى فى المجتمع. وبات من الضرورى أن توجد وظيفة أساسية إلى جانب الوظائف الأربعة الأساسية للمنشأة، لكى تقوم بهذا الدور الهام وهو الاتصال الفعال مع المجتمع بأفراده وهيئاته ومنظماته المتعددة، وخلق الصورة الذهنية الممتازة والانطباع الإيجابى عن المنشأة لدى الأفراد والمنظمات فى المجتمع بشكل يؤدى إلى خلق الظروف المواتية والمناخ الإيجابى الذى تستطيع فيه المنشأة أن تمارس وظيفتها الإنتاجية والخدمية بشكل فعال. ومن هنا تنبهت الإدارة إلى أهمية العلاقات العامة كوظيفة أساسية للمنشأة تقوم بهذه المسئوليات والمهام.(7)

ويتفق أستاذنا د. على عجوة مع هذه الرؤية حيث يرى أن العلاقات العامة أحدث وظائف الإدارة، وإن كان يرى أن وظائف الإدارة بالإضافة إلى وظيفة العلاقات العامة. **تتمثل فيما يلى(8):**

1- التخطيط الإداري:

بمعنى تحديد ما سوف يتم عمله، وعلى أساس ذلك تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة.

2- التوظيف:

وهو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار الأفراد وتدريبهم ووضعهم فى المكان الملائم، وتحديد الأجور والعلاوات والترقيات.

3- التوجيه والإشراف:

والمقصود بـه مراقبـة التنفيذ والتأكد مـن مطابقـة الخطـة الموضـوعة لتحقيق الهدف.

4- التمويل والإدارة المالية:

وهو يتعلق بالنشاط الإداري الخـاص بتـوفير الأمـوال اللازمـة والتأكد من حسن إنفاقها فى أبوابها القانونية.

5- التنسيق:

وهو يتعلق بإيجاد الانسجام والترابط بين أوجـه النـشاط المختلفـة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة.

6- التسجيل:

وهو يعنى كتابة الحقائق أو المعلومات كما هى بأمانـة بقصد الاحتفـاظ بها والرجوع إليها فى المستقبل.

7- اتخاذ القرار:

وهـو عبـارة عن أداة للتجديد والخلق والإبداع بحيث يخرج القرار معبراً عن أفضل الدلائل التـى تتوخى أفضل السبل للوصـول إلـى الهدف الذى اتخذ من أجله القرار.

"ولما كانت العلاقات العامة وظيفة إدارية، فإن مدير العلاقات العامـة يقوم بمجموعـة من الوظـائف التـى يقوم بهـا أى مـدير بالمنشأة، وهـى المجموعـة التـى يمكن أن نطلق عليها وظـائف المـدير وهـى التخطيط، وتكوين وتنمية الهيئة الإدارية والفنية، والتوجيه والتنسيق، والرقابة وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى وظيفة التنظيم.

والتنظيم - الذى يعنينا فى هذا المقام - هو الشكل الذى تفرغ فيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويتضمن تحديد وحصر أوجـه النـشاط

الضرورية لتحقيق أهداف الإدارة، وتجميع هذه الأوجه وتخصيصها للمديرين المساعدين كل فى اختصاصه مع تفويض كل منهم السلطة اللازمة للتنفيذ، وتوفير التنسيق اللازم بين المديرين فى الصف الإدارى من جهة، وبين المديرين ومساعديهم أو مرؤوسيهم من جهة أخرى"[9].

ثانياً: المشتغلون بالعلاقات العامة:

اكتسب ميدان القوة البشرية أهمية كبيرة اشتقاقاً من أهمية الدور الذى تلعبه هذه القوى فى المنظمات. فالعنصر البشرى فى أى منظمة من المنظمات أياً كانت أهدافها، وأياً كان مجال نشاطها هو الذى يحرك أداءها، وهو المحدد لفعالية استخدام عناصر الإنتاج والأدوات الأخرى.

ويتوقف أداء المنظمة بصفة عامة على كفاءة العنصر البشرى فيها. ولذا كان من الضرورى انتقاء العنصر البشرى بصفة عامة، وانتقاء الممارسين للعلاقات العامة على وجه الخصوص[10].

ويحظى العنصر البشرى - فى مجال العلاقات العامة - بأهمية بالغة. ولذا ينبغى أن يتوفر لإدارة العلاقات العامة الإمكانات البشرية الفنية المتخصصة والقادرة على أداء وظائف العلاقات العامة بكفاءة واقتدار، سواء كان ذلك فى مجال التخطيط أو التنفيذ، وسواء أكان ذلك فى مجال البحث والدراسة والتحليل، أو فى مجال الاتصال وفنونه وأساليبه ووسائله. وفى مجال توفير الإمكانات البشرية الفنية المتخصصة يؤكد الباحثون فى مجال العلاقات العامة على شخصيتين هامتين هما: مدير العلاقات العامة، ومستشار العلاقات العامة، إلى جانب تأكيدهم على الصفات الخاصة الواجب توافرها فيمن يعملون معهما من ممارسى العلاقات العامة من الجنسين[11].

وقد سبق لطلاب التعليم المفتوح دراسة كل ما يتعلق بمستشار العلاقات العامة من ناحية مزاياه وعيوبه وصفاته ووظائفه، وكذا دراسة مواصفات المشتغلين بمهنة العلاقات العامة من مؤهلات شخصية، ومؤهلات اتصالية، ومؤهلات إدارية[12].

ولذا لن نتناول هذه الموضوعات، وإنما سنركز على شخصية مدير العلاقات العامة.

2/1 خصائص وسمات مدير العلاقات العامة:

بقدر ما تجتمع فى المشتغلين بالعلاقات العامة سمات وخصائص معينة بقدر ما يكون نجاحهم فى تنفيذ مهامهم. ويأتى مدير العلاقات العامة على رأس هؤلاء المشتغلين. وإذا وفقت المنظمات فى اختيار هذا المدير بموضوعية شديدة - أى بتحكيم اعتبارات المعرفة والخبرة والكفاءة - فإنها يمكنها بمساعدة هذا المدير أن توفق فى اختيار بقية زملائه فى العمل بمعايير موضوعية[13].

وينصح الخبراء بضرورة أن تهتم المنظمات بقضية اختيار الشخص الذى يعهد إليه برئاسة جهاز العلاقات العامة وإدارته .فيجب أن يكون من أفضل العناصر، بحيث يمتلك من الملامح ما يجعله يحقق النجاح المنشود. وينبغى الاهتمام بخصائص وسمات كثيرة **لعل أهمها**[14]:

1. القدرة على وضع أهداف العلاقات العامة، وتطوير استراتيجيات تحقيقها، وتحديد الأولويات، ووضع السياسات.
2. القدرة على إيجاد بيئة ملائمة لعمل العلاقات العامة داخل الشركة أو المنظمة.
3. إمكانية الإسهام فى وضع تصورات المستقبل بالنسبة للمنظمة بالتعاون مع الإدارة.
4. الفهم الكامل بالمظاهر الواسعة لعمل العلاقات العامة أكثر من كونه متخصصاً فى بعض وجوه العمل فى العلاقات العامة.
5. الخبرة الواسعة بعمل العلاقات العامة فى منظمات وقطاعات متعددة.
6. القدرة على تحديد المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

7. القدرة على التنفيذ - من خلال فريق العمل - والتحكم في مهارات الأفراد لإنجاز المهام المتكاملة لوظيفة العلاقات العامة، والتنسيق بين الأفراد.

8. القدرة على اجتذاب وتجنيد عناصر جديدة لدعم جهاز العلاقات العامة.

9. امتلاك مهارات التنظيم والقدرة على تدريب العاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم.

ويرى د. محمد البادي أن الشركات الكبرى التي تعترف بأهمية العلاقات العامة تخضع اختيار مدير العلاقات العامة لمقياس دقيق، بحيث يكون الرجل الذى يقع عليه الاختيار قد تمرس كافياً ولمدة طويلة بكل أنشطة العلاقات العامة في المنظمة. وقد يدفعها هذا المقياس لاختياره من بين ذوى الخبرة الطويلة في مكاتب استشارات العلاقات العامة ووكالاتها. وهو يرى أن مدير العلاقات العامة ينبغي أن تتوفر فيه سمات وخصائص معينة وهي[15]:

1. القدرة على التعامل بفعالية مع المستويات الإدارية العليا التي تعرف عن المشروع من الناحية الفنية أكثر مما يعرف هو. كما ينبغي أن يتميز بقوة الحجة والإقناع، وخاصة فيما يتعلق بإقناع هذه المستويات الإدارية بما يجب أن يكون عليه مفهومهم حول العلاقات العامة الصحيحة والسليمة.

ويأتي هذا متفقاً مع ما طرحه أوتيس Otis وأورنوف Aronoff حيث رأيا أنه ينبغي على مدير العلاقات العامة أن يحصل على التأييد اللازم من جانب الإدارة، والفهم الكافي لطبيعة عمله، وأن يعتبر الإدارة العليا أحد جماهيره الهامة، التي ينبغي عليه أن يدرك احتياجاتها ومطالبها واتجاهاتها وقيمها وتصوراتها عند الاقتراب منها والتعامل معها ليحصل على التأييد المطلوب[16].

2. العلم التام بكل أنشطة المنظمة وإدارتها، والقدرة على التعامل مع كل المديرين والعاملين في المنظمة بنجاح.

3. القدرة على التعبير عن أفكاره شفهياً وتحريريا .

4. الفهم الكامل لطبيعة وسائل الاتصال بجميع أنواعها وكيفية استخدام كل وسيلة منها بكفاءة عالية.

5. القدرة على تحليل اتجاهات الجماهير وتفسيرها للمستويات الإدارية العليا، والقدرة على تخطيط البرامج بما يتفق والمتطلبات التى تفرضها نتائج دراسات الرأى العام واستقصاءاته.

تلك كانت أهم الخصائص التى ينبغى أن يتحلى بها الشخص الذى يتصدى لقيادة فريق العمل فى إدارة العلاقات العامة التى تعد أحدث وظائف الإدارة.

ثالثاً: مكانة إدارة العلاقات العامة:

يتوقف وجود العلاقات العامة ونجاحها فى أى مؤسسة على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة، واقتناعها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها من خلال جميع العاملين بها من ناحية، وعن طريق إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من ناحية أخرى(17). ويعبر سام بلاك Blackعن هذا الاتجاه الذى يقضى بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة كنقطة بداية صحيحة نحو انطلاق العلاقات العامة لممارسة مهامها بكفاءة، فيقول "إن مسئولية العلاقات العامة تقع على صانع القرار، فإذا أحسن تقدير أهمية نشاطها فى المؤسسة، فإنها تستطيع أن تحقق نجاحاً كبيراً. ومهماً كان حجم الجماعة المهيمنة على توجيه دفة الأمور فى منظمة ما، فإنه ينبغى أن يكون بينها متسع لمسئول يتحمل تبعات العلاقات العامة، لأن تواجد خبير العلاقات العامة بين الإدارة هو بمثابة ضميرها أو العين التى تبصر بها داخل المنظمة وخارجها(18).

وتعتبر مكانة إدارة العلاقات العامة فى المنظمة دليلاً على مدى اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة، ومدى اقتناعها بأهمية دورها، حيث ينعكس مدى اهتمام الإدارة بالعلاقات العامة على المكانة التى تحظى بها العلاقات

العامة فى الخريطة التنظيمية لإدارة المنظمة وعلى الصلاحيات التى تمنحها الإدارة للمسئولين والعاملين فى إدارة العلاقات العامة.

وقد أشارت الدراسة الميدانية التى أجريت فى مصر عن واقع ممارسة مهنة العلاقات العامة إلى أن من بين أهم المشكلات التى تواجه أجهزة العلاقات العامة مشكلة تتمثل فى عدم اهتمام الإدارة العليا فى المنظمة بوظيفة العلاقات العامة[19].

وقد أكد جميع الباحثين والخبراء فى مجال العلاقات العامة على ضرورة وضع إدارة العلاقات العامة فى التنظيم الإداري لأي هيئة أو منظمة أو مؤسسة داخل إطار المستويات الإدارية العليا، بحيث تتبع مباشرة أعلى سلطة إدارية فى الهيئة أو المؤسسة كرئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو مجلس الإدارة فى الشركة أو الوزير أو المحافظ أو رؤساء المجالس المحلية فى الأجهزة الحكومية. وحيث إن كل عمل أو قرار للإدارة العليا يؤثر على العلاقات العامة مع الجماهير النوعية، فإن إدارة العلاقات العامة ينبغى أن تكون فى وضع تستطيع منه أن توجه النصح للإدارة العليا حول ردود فعل هذه الجماهير تجاه أى عمل تقوم به أو أى قرار تتخذه. وبالتالى فإن مدير العلاقات العامة ينبغى أن يكون قريباً من الإدارة العليا لكى يسهم بما يعرفه عن اتجاهات الجماهير ومواقفها فى رسم السياسات بما يتفق مع المصالح العامة. ثم إن إدارة العلاقات العامة من هذا الموقع تستطيع أن توجه وتراقب الإدارات الأخرى فى تحملها وتنفيذها لمسئوليتها العامة عن الاتصال الفعال داخل الهيئة وخارجها[20].

ويرى أستاذنا د. على عجوة أن مكانة إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة تعتبر مؤشراً للدلالة على مدى اهتمام هذه المؤسسة بوظيفة العلاقات العامة، وحجم التسهيلات المتاحة لها، والإمكانات الفعلية للعاملين بها، وبناء على ذلك ترتفع مكانة المسئول عن ممارسة هذا النشاط فى كثير من الهيئات والمؤسسات التى تعترف بدور العلاقات العامة ومسئوليتها إلى

مستوى الإدارة العليا لكى تكون لها سلطة توجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسة العلاقات العامة على أنشطتها[21].

وعملاً بنصيحة ثلاثة من خبراء العلاقات العامة وباحثيها المتميزين فإن كفاءة العلاقات العامة وفاعليتها ترتبط باقترابها من الإدارة العليا التى تستخدم نصائح العلاقات العامة وتوجيهاتها فى رسم السياسة وتكوينها. إن وضع إدارة العلاقات العامة بالقرب من الإدارة العليا اتجاه سليم لكى تقدم توصياتها وتقاريرها - فى القضايا المؤثرة على المنظمة - إلى الإدارة العليا مباشرة[22].

ويرى أوتيس Otis وأورنوف Aronoff أن العلاقات العامة يجب أن تتواجد فى منطقة صناعة القرار لتقدم المساعدة إلى الإدارة العليا، وتوفر فهماً أفضل بالرأي العام الذي تتعامل معه المنظمة، وتمد الإدارة بالمشورة بخصوص القضايا التي قد تتجاهلها[23].

ويرى بوست Preston Post أحد خبراء العلاقات العامة أن مدير العلاقات العامة عليه أن يقوم بتوصيل تصورات الجماهير للقيادة العليا وللنظم الفرعية الأخرى فى المنظمة، ولذا يجب أن يكون بجوار الإدارة العليا. ويرى أنشن Anshen أن مدير العلاقات العامة عليه أن يمد المنظمة باستمرار بإشارات عن اهتمامات الجمهور. ولذا فإنه يجب أن يشارك فى اتخاذ القرار ويتواجد فى منطقة اتخاذه[24].

ويرى لوفيل Lovell أنه بغض النظر عن حجم إدارة العلاقات العامة، وشكل هيكلها التنظيمى. فإن أهم ما ينبغى التركيز عليه أن يقوم مدير العلاقات العامة برفع تقاريره مباشرة إلى رئيس مجلس إدارة المنظمة لأنه بدون هذا الاقتراب المباشر ستكون استجابة الإدارة العليا لمطالب العلاقات العامة واهتماماتها بطيئة، ولن تكون إدارة العلاقات العامة قادرة على اتخاذ القرار بسرعة وسهولة[25].

ويذهب نولت Nolte إلى القول "إن وظيفة العلاقات العامة هامة وتؤثر على المنظمة ككل. ولذا ينبغى أن يرفع مدير العلاقات العامة

تقاريره إلى القيادة العليا. كما ينبغي أن يكون هذا المدير تحت إشراف رئيس المنظمة أو مديرها وهذا هو الاتجاه السليم. ولكن هذا لا يحدث دائماً فأحياناً يكون مدير العلاقات العامة تابعاً لمدير المبيعات، أو مدير الإدارة القانونية، أو مدير الإدارة المالية. وكل هذه الأحوال تعد مواقف غير صحيحة"[26].

ويشير ستينبرج Charles Steinberg إلى أن مساهمة العلاقات العامة فى اتخاذ القرار يعد أهم وظائفها. وبناء على ذلك يحدد مكانة إدارة العلاقات العامة بقوله "على الرغم من أن خبراء العلاقات العامة ليست لديهم السلطة النهائية لوضع الأهداف والسياسات داخل المنظمات التى يعملون بها، إلا أنهم يعتبرون ـ فى معظم الهياكل التنظيمية الحديثة ـ أعضاء فاعلين فى جماعة صناعة القرار"[27].

وقد أصبحت كثير من المنظمات تؤيد ضرورة رفع إدارة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا.

وقد تبين من دراسة ميدانية أجريت على 166 شركة أمريكية، أن 80% من هذه الشركات تعترف بهذه المكانة الهامة لإدارة العلاقات العامة وتطبقها، حيث أن 52% من هذه النسبة تبلغ فيها إدارة العلاقات العامة رئيس الشركة مباشرة، والنسبة الباقية تتبع فيها إدارة العلاقات العامة مجلس الإدارة نفسه أو أحد نواب رئيس الشركة[28].

وفى بحث آخر أجرى فى مصر تبين اتجاه نسبة غالبة من الجهات التى أجريت عليها الدراسة إلى تقريب جهاز العلاقات العامة بالمنشأة إلى مستوى الإدارة العليا كمستوى إشرافى، وتصل هذه النسبة فى العينة إلى 68.2% حيث تتمثل الجهة الإشرافية فى الوزير أو المحافظ أو رئيس الجامعة أو رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام وعضو مجلس الإدارة أو وكيل الوزارة، أو نائب رئيس مجلس الإدارة أو رئيس مجلس المدينة. ومع ذلك يأخذ الباحث على هذه التبعية الإشرافية أنها شكلية فقط، بمعنى أنها لا تنسحب على جوهر نشاطات جهاز العلاقات العامة[29].

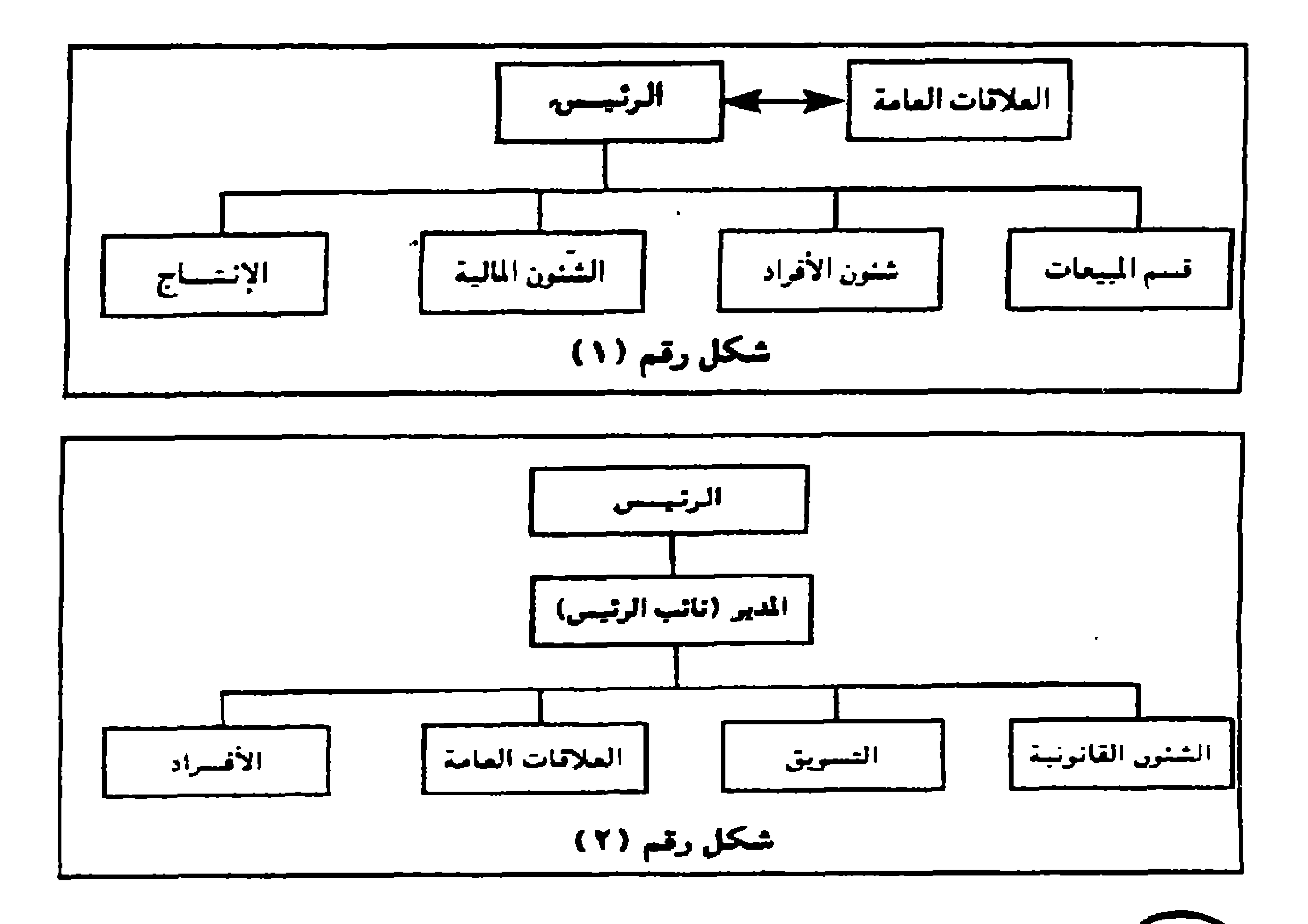
وتنبع أهمية رفع مكانة إدارة العلاقات فى أي مؤسسة من المؤسسات من ثلاث اعتبارات وهى[30]:

1. إنها الإدارة المتخصصة فى الاتصال والمسئولة عن مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل بروح الود والألفة مع الجماهير التى تتعامل معها.

2. إن إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط، ولكنه يمتد إلى مراقبة الإدارات الأخرى حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطة العلاقات العامة أو يقلل من فاعليتها.

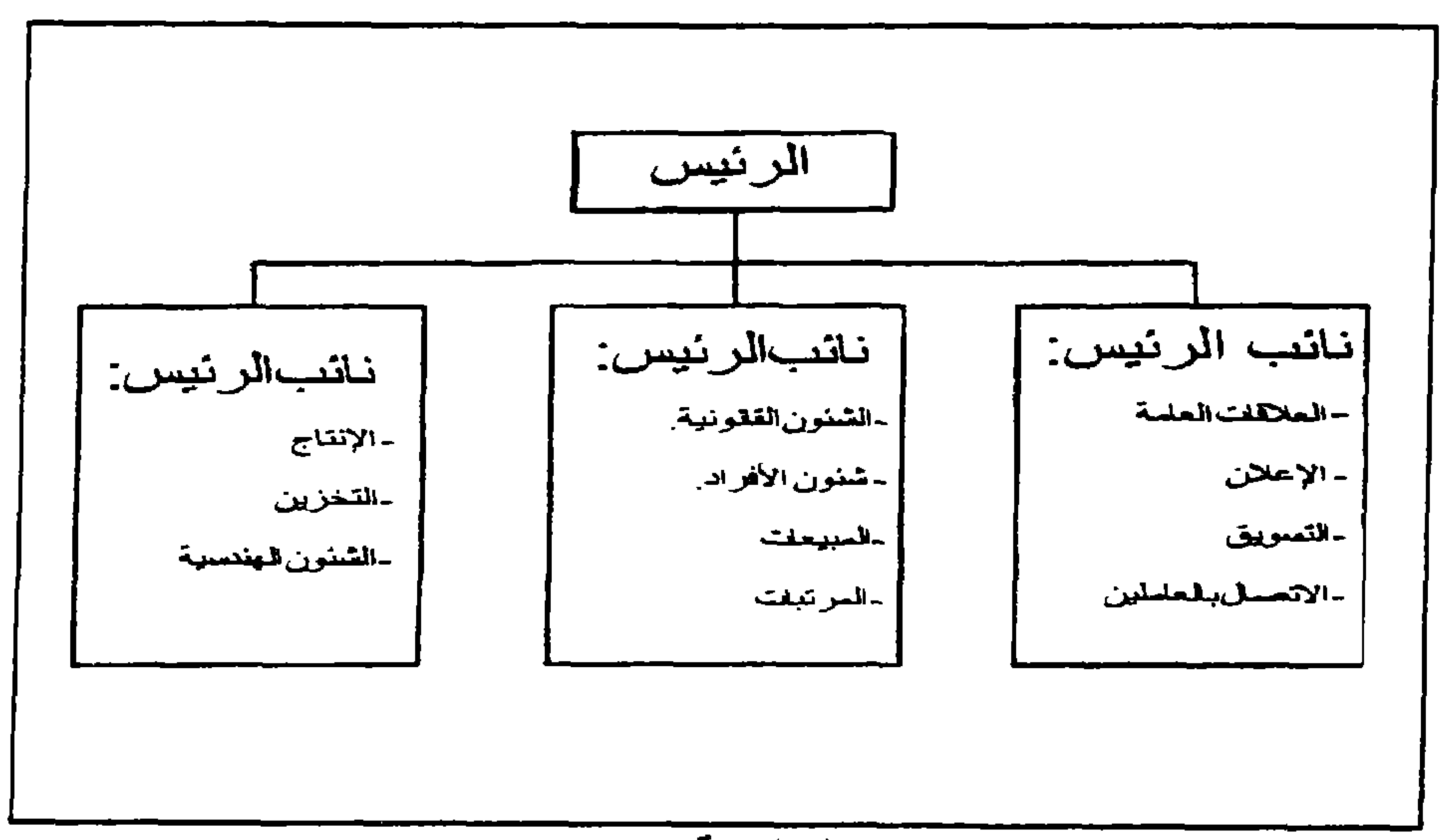
3. إن تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقات المؤسسة بجماهيرها النوعية واتجاهاتها، لابد وأن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات أو تعديلها بما يتفق وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها.

وسوف نوضح فيما يلى - من خلال بعض الهياكل التنظيمية لمنظمات معينة - مكانة العلاقات العامة فى الخريطة التنظيمية بشكل يعكس مدى الأهمية التى تعطى لإدارة العلاقات العامة[31].

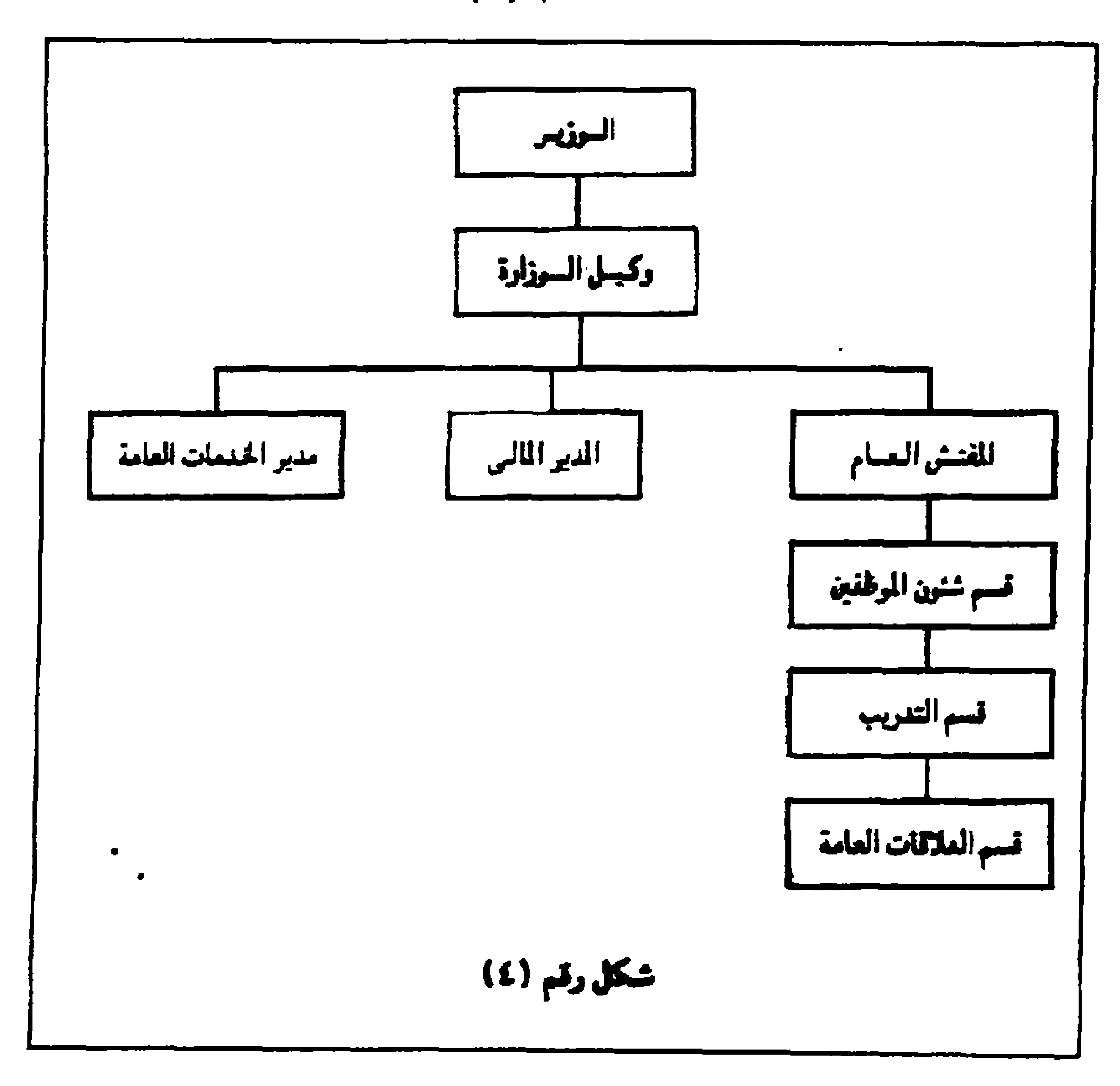


شكل رقم (١)

شكل رقم (٢)



شكل رقم (3)



شكل رقم (٤)

ولعل إلقاء نظرة على هذه الهياكل التنظيمية الأربعة تقودنا إلى الخروج بالملاحظات **التالية**:-

1. تعكس الهياكل التنظيمية المعبر عنها فى الأشكال الثلاثة الأولى اتجاهاً سليماً تصبح إدارة العلاقات العامة بمقتضاه داخل إطار المستويات الإدارية العليا فهى تابعة لرئيس مجلس الإدارة مباشرة فى شكل رقم (1) وتابعة لنائب الرئيس فى شكل رقم (2) وكذا فى شكل رقم (3).

2. يعد الشكل رقم (1) أكثر الأشكال الثلاثة الأولى مثالية حيث تصبح تبعية مدير العلاقات العامة تبعية مباشرة لرئيس مجلس الإدارة يتلقى منه التوجيهات ويرفع إليه التقارير بشكل مباشر. كما تبدو إدارة العلاقات العامة فى مكانة متميزة عن بقية الإدارات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى.

3. يتساوى وضع إدارة العلاقات العامة مع وضع الإدارات الأخرى للمنظمة وفقاً للشكل رقم (2) من حيث التبعية للمدير (نائب الرئيس) فى تلقى التوجيهات ورفع التقارير. وعلى الرغم من وضع إدارة العلاقات العامة ضمن مستوى الإدارة العليا، إلا أن علاقتها برئيس مجلس الإدارة ليست علاقة مباشرة. وهو نفس الموقف الذى يعبر عنه الشكل رقم (3) فالمنظمة لها ثلاثة نواب لرئيس مجلس الإدارة، وتعد إدارة العلاقات العامة تابعة لأحدهم تبعية مباشرة ضمن إدارات أخرى هى الإعلان، والتسويق، والاتصال بالعاملين. وتبدو تبعية إدارة العلاقات العامة لرئيس مجلس الإدارة تبعية غير مباشرة.

4. يعكس الهيكل التنظيمى المعبر عنه فى شكل رقم (4) وضعاً بعيداً عن الصواب، حيث إن إدارة العلاقات العامة لا تدخل ضمن مستوى الإدارة العليا فهى ليست تابعة فى هذه المنظمة الحكومية للوزير أو وكيل الوزارة، وإنما تابعة للمفتش العام شأنها فى ذلك شأن إدارة شئون الموظفين وقسم التدريب. وهو وضع يعكس عدم اهتمام

الإدارة العليا بالمنظمة الحكومية بالعلاقات العامة ويدل على أن وجودها فى الواقع صوريا ، وشكلياً على الهيكل التنظيمى.

رابعاً: تنظيم إدارة العلاقات العامة:

يرى لوفيل Ronald Lovell ضرورة وجود تنظيم لإدارة العلاقات العامة يكفل لها النجاح فى تحقيق أهدافها. وبموجب هذا التنظيم توضع إدارة العلاقات العامة تحت قيادة مدير له مساعدون يرأسون وحدات أو أقساماً معينة. وهو يرى أن الأهداف الجيدة تحتاج إلى تنظيم جيد لتحقيقها[32].

والتنظيم يعنى فى أبسط معانيه توزيع أعباء ومسئوليات العمل على مجموعة من الأفراد العاملين فى المنظمة، أو توزيع النشاطات التى تنهض بها المنظمة إلى وحدات، بحيث تحدد كل وحدة الأعمال المنوطة بها، مع بيان الروابط بين القائمين بهذه الأعمال تبعاً لواجباتهم ومسئولياتهم[33].

ومن الضرورى أن تتحقق المرونة الكاملة فى التنظيم بحيث يسمح باستخدام الأفراد الذين لا يعملون فى وقت معين فى قسم آخر غير الذى يعملون فيه، حتى لا يزدحم أحد الأقسام بالعمل فى حين يغط قسم آخر فى ثبات عميق[34].

وأساس التنظيم الجيد جمع المسئوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة فى قسم واحد من أقسام الإدارة، يشرف عليه الرئيس المسئول، أما مدير الإدارة فعليه واجب التنسيق والربط بين الأقسام والتوجيه العام[35].

وتحقق الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة مجموعة فوائد يمكن رصد أهمها **فيما يلي**[36]:-

1. تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
2. تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين فى الإدارة.

3. توزيع الأعمال والوظائف بحيث يتم تفادى إسناد الأعمال أو الوظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية.

4. القضاء على الازدواجية فى العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل.

5. التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

6. القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال.

ويكتسب تنظيم إدارة العلاقات العامة أهمية كبرى نظراً لأن جهاز العلاقات العامة ليس مجرد تجمع بشرى غير هادف ولكنه حشد لإمكانيات بشرية وفنية ومادية من نوعيات خاصة ومنظمة بطريقة هادفة لتحقيق وظائف محددة .وهذا بالتأكيد يفترض توفير عنصرى النظام والاستقرار، بكل ما يعنيه هذان العنصران من أسس وقواعد لتحقيقها[37].

ويقتضى تناول هذا الموضوع الخاص بتنظيم إدارة العلاقات العامة ضرورة طرح الموضوعات **التالية:-**

1. وظائف العلاقات العامة التى يتطلب أداؤها وجود تنظيم محكم ودقيق لإدارة العلاقات العامة.

2. العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة.

3. أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة.

3/1 وظائف العلاقات العامة:

طرح الباحثون والمتخصصون العديد من التقسيمات لوظائف العلاقات العامة **نذكر منها:**

(أ) التقسيم الذى طرحه كاتليب Cutlip وسنتر Center وبروم Broom حيث رأوا أن العلاقات العامة كوظيفة إدارية تنهض بأداء الوظائف **التالية**[38]:

1. توقع اتجاهات الرأى العام وتحليلها وتفسيرها، ودراسة القضايا ذات التأثير الإيجابى والسلبى على خطط المنظمة وعملياتها وسلوكياتها.
2. تقديم النصح والمشورة لإدارة المنظمة عبر مختلف المستويات فيما يتعلق بصناعة قرارات المنظمة وأفعالها واتصالاتها ومسئولياتها الاجتماعية.
3. مزاولة عمليات البحث وإعداد البرامج الاتصالية وتنفيذها وتقويمها بهدف تحقيق أهداف المنظمة. ومن أمثلة هذه البرامج تلك التى توجه للعاملين، وللمجتمع المحلى، وكذا للإدارات الحكومية.
4. إعداد الخطط بما يشتمل عليه ذلك من وضع الأهداف، وتحديد الميزانيات، وتجنيد العناصر اللازمة لأداء الوظائف المشار إليها وتدريبهم.

(ب) التقسيم الذى طرحه فيليب ليزلى Philip Lesely ورأى بمقتضاه أن هناك أربع وظائف رئيسية تؤديها العلاقات العامة فى المنظمة **وهى**[39]:

1. تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة العليا، والإدارات الفرعية الأخرى بالمنظمة. فالعلاقات العامة تتحمل مسئولية مباشرة تجاه التوصية بالقرارات والسياسات المناسبة التى تؤدى إلى الإحتفاظ بعلاقات عامة سليمة كقاعدة لعمل الهيئة أو المنظمة.
2. الإعلام، وهى تشمل الإعلام عن المنظمة بين كل الجماهير النوعية ذات المصلحة المشتركة مع المنظمة، واستخدام وسائل الاتصال المناسبة والمؤثرة طبقاً لطبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور وحجم الامكانات المادية والفنية والظروف الاجتماعية المحيطة.

3. الأبحاث والدراسات، لأن الإدارة العليا وهى فى خضم عملياتها اليومية، لا تملك فرصة التعرف على ما يحدث فى إهتمامات جماهيرها من تطورات وتغيرات، ومن ثم فإن العلاقات العامة من خلال قياسها لاتجاهات الجماهير باستخدام استقصاءات الرأى تستطيع أن تتنبأ بالاتجاهات الجديدة أو الأحداث المستقبلية ذات التأثير على عمليات المنظمة.

4. بناء الثقة الشاملة ودعمها، ومقصود بها هذا التنوع الواسع فى برامج العلاقات العامة التى يقصد بها بناء الثقة الشاملة بين مختلف الجماهير النوعية تجاه المنظمة التى يرتبطون بها بمصلحة أو مصالح مشتركة. وبينما يكون المقصود بمعظم هذه البرامج بناء الثقة وحسن النية تجاه المنظمة بدرجة أو بأخرى، فإن بعضها يكون ذات طبيعة دفاعية، بمعنى أن الهدف منه الاحتفاظ بحسن النية أو حمايتها من الهجوم عليها.

(جـ) التقسيم الذى وضعه أ.د/ على عجوة والذى حدد وظائف العلاقات العامة **على النحو التالى**[40]:-

1- الوظائف الإعلامية:

(أ) توعية جمهور المنظمة بالسلع والخدمات وكيفية الاستفادة منها.

(ب) تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية لإحداث التفاعل الإيجابي مع جماهير المنظمة.

(جـ) رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة.

2- وظائف الاستعلام:

(أ) إجراء البحوث المسحية لجماهير المنظمة أو الرأى العام.

(ب) تحليل مواقف الجماهير والرأى العام لدعم الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية.

(جـ) تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور.

3- وظائف التنسيق:

(أ) ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى.

(ب) برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى لمنع التداخل والازدواجية والتعارض.

(جـ) تنسيق فعاليات المتابعة والمراقبة لبرامج العلاقات العامة فى إطار مراقبة البرامج الأخرى.

4/1 العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة:

يشير المتخصصون والخبراء إلى وجود العديد من العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة فى أى منظمة. ويتمثل أهمها **فيما يلى:-**

(أ) حجم المنظمة أو الهيئة:

عندما تكون المنظمات صغيرة الحجم كما فى منظمات الخدمة العامة والاجتماعية والمستشفيات يمكن لشخص واحد أو اثنين أن يؤديا مهام إدارة العلاقات العامة. وعندما تنمو المنظمات فى الحجم كما فى حالة المنظمات الصناعية الكبرى، فإنها تنشىء إدارات علاقات عامة كبيرة الحجم يعمل بها مئات من المتخصصين(41).

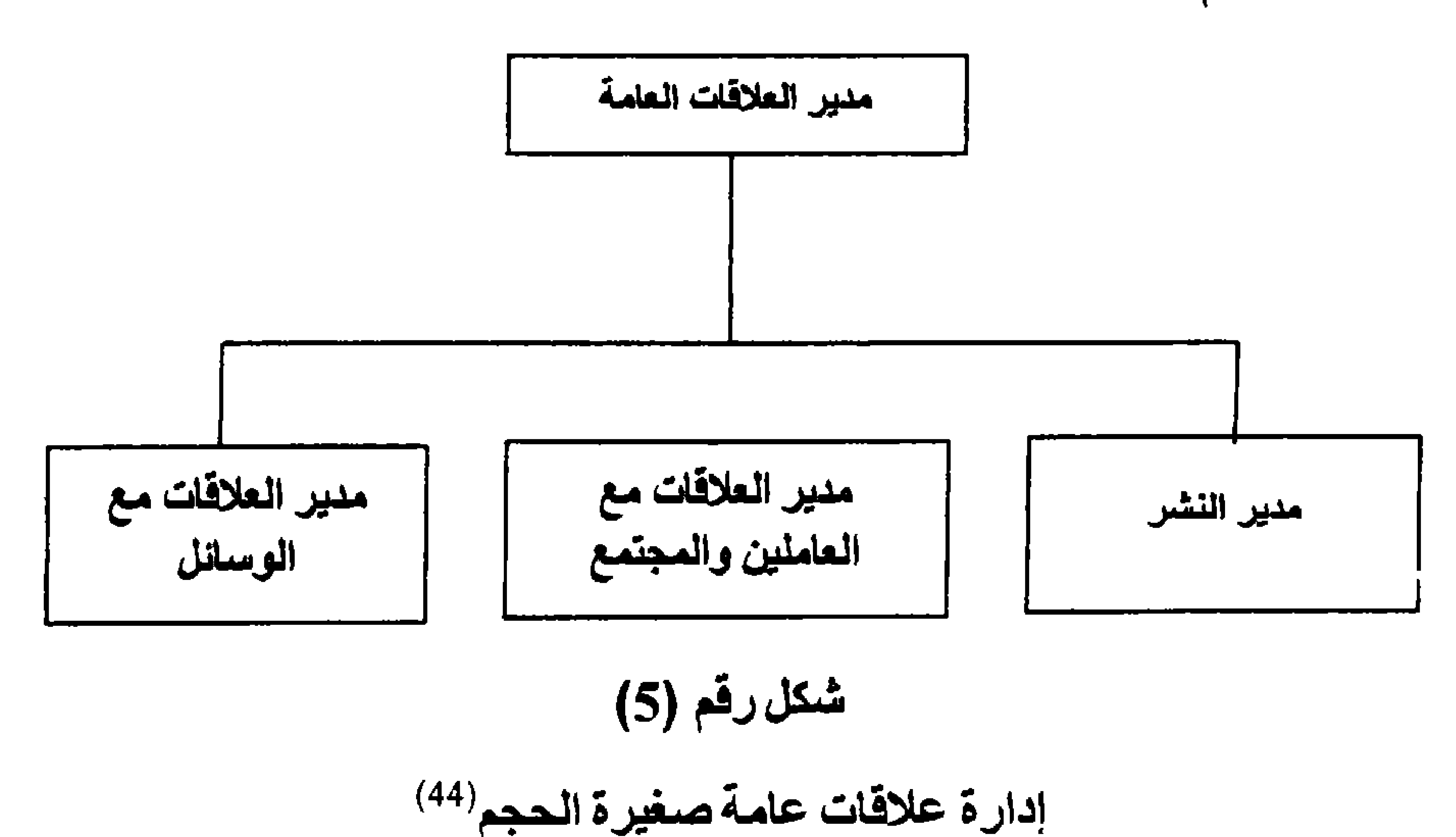
ويرى خبراء العلاقات العامة أن المنظمات الكبيرة والمعقدة التى تعمل فى إطار من المنافسة الشديدة، وفى ظل التأثر بمواقف الرأى العام كشركة جنرال موتورز General Motors على سبيل المثال، مثل هذه المنظمات يكون لديها اهتمام واضح بإقامة إدارات علاقات عامة كبيرة الحجم وتتاح لها فرصة المساهمة فى عملية صناعة القراء. ولذا توظف جنرال موتورز 300 متخصص فى العلاقات العامة. أما المنظمات الصغيرة التي تعمل بتعقيد أقل، فإنها تمتلك إدارات علاقات عامة صغيرة

يقتصر دورها على إنتاج بعض المنشورات أو كتابة بعض البيانات الصحفية، وقد لا يكون لها دور واضح فى صناعة القرار داخل المنظمة[42].

وقد أكدت دراسة أجريت على الشركات الأمريكية أن هناك علاقة شبه مؤكدة بين حجم الشركة وحجم إدارة العلاقات العامة بها، طبقاً لما يوضحه الجدول التالي[43]:

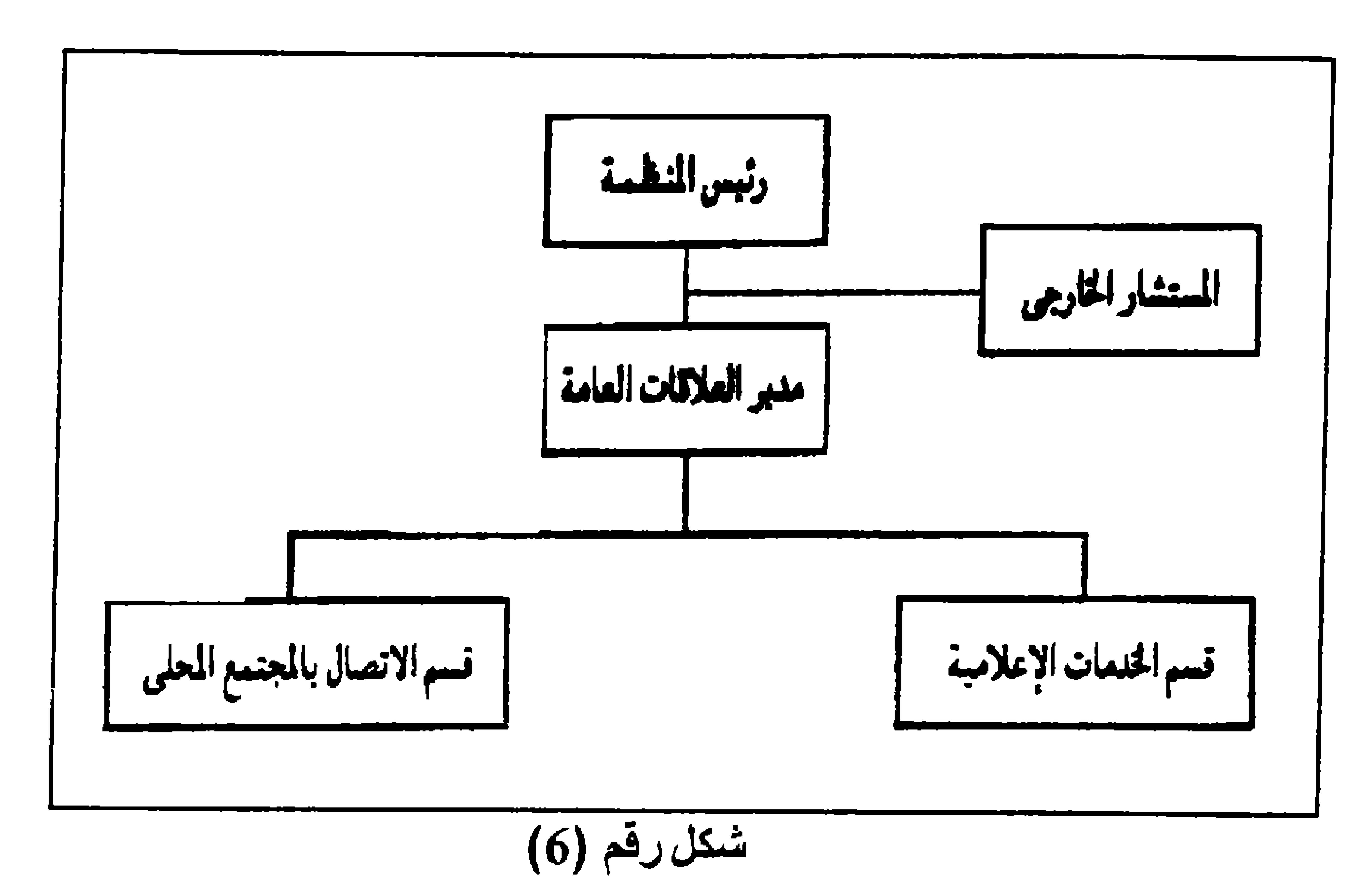
حجم المبيعات السنوية	متوسط عدد العاملين فى العلاقات العامة
▪ من بليون دولار فأكثر.	65
▪ من نصف بليون دولار: أقل من بليون دولار	20
▪ من ربع بليون دولار: أقل من نصف بليون دولار	13
▪ من 100 مليون دولار: أقل من ربع مليون دولار	12
▪ من 50 مليون دولار: أقل من 100 مليون دولار	6
▪ أقل م 50 مليون دولار	4

وسنوضح فيما يلى بعض الهياكل التنظيمية لإدارات علاقات عامة متباينة الأحجام:



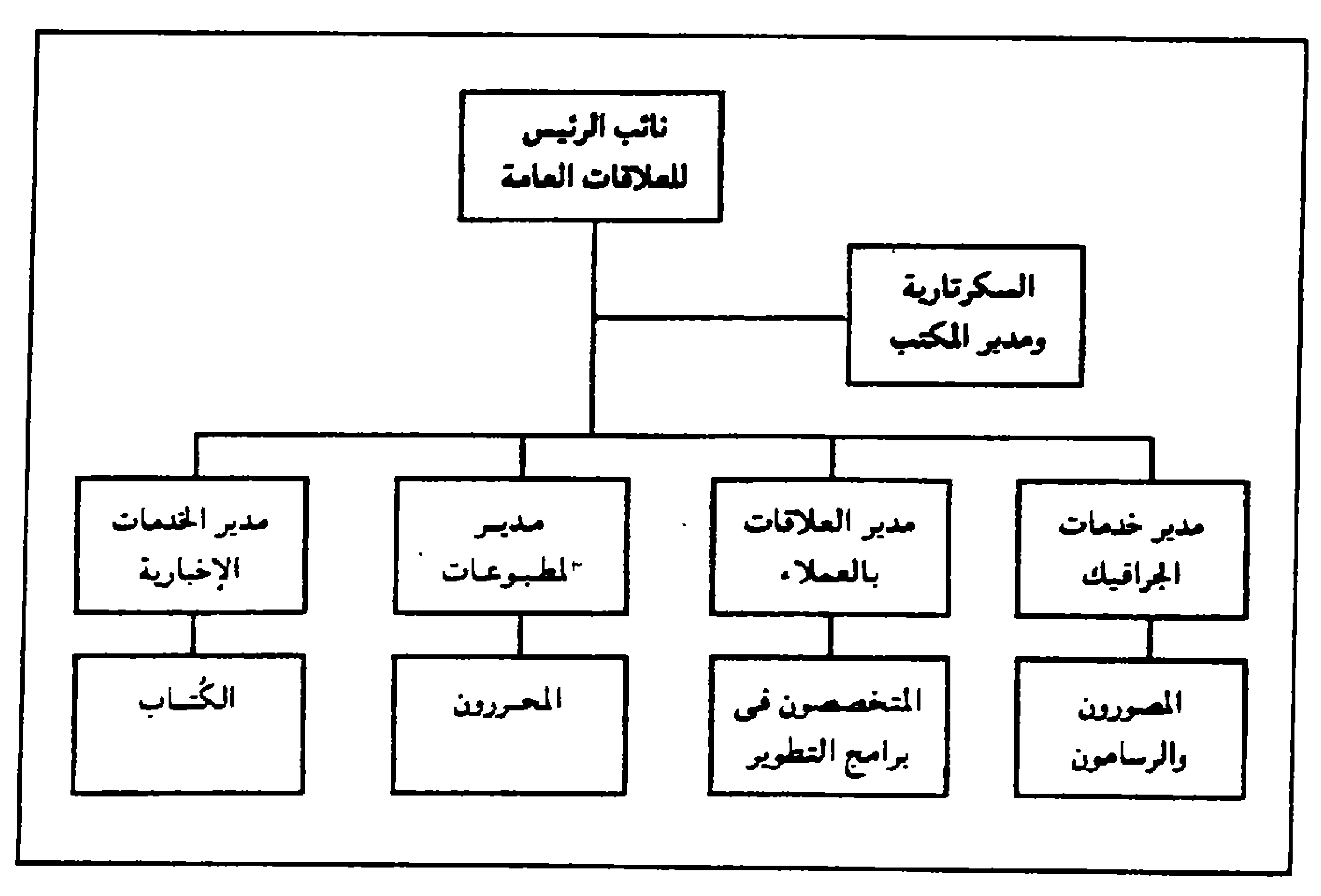
شكل رقم (5)

إدارة علاقات عامة صغيرة الحجم[44]



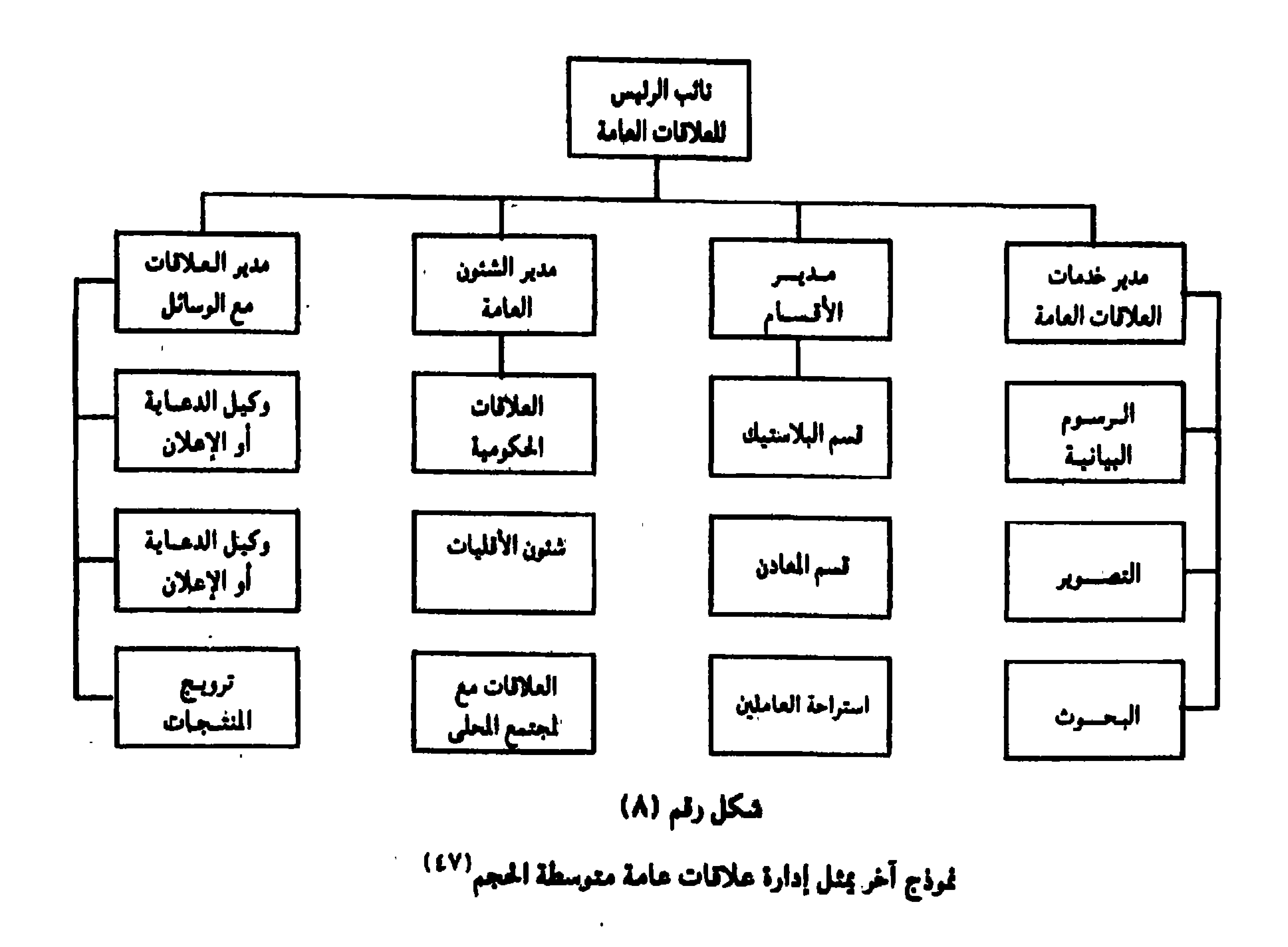
شكل رقم (6)

نموذج آخر يمثل إدارة علاقات عامة صغيرة الحجم[45]



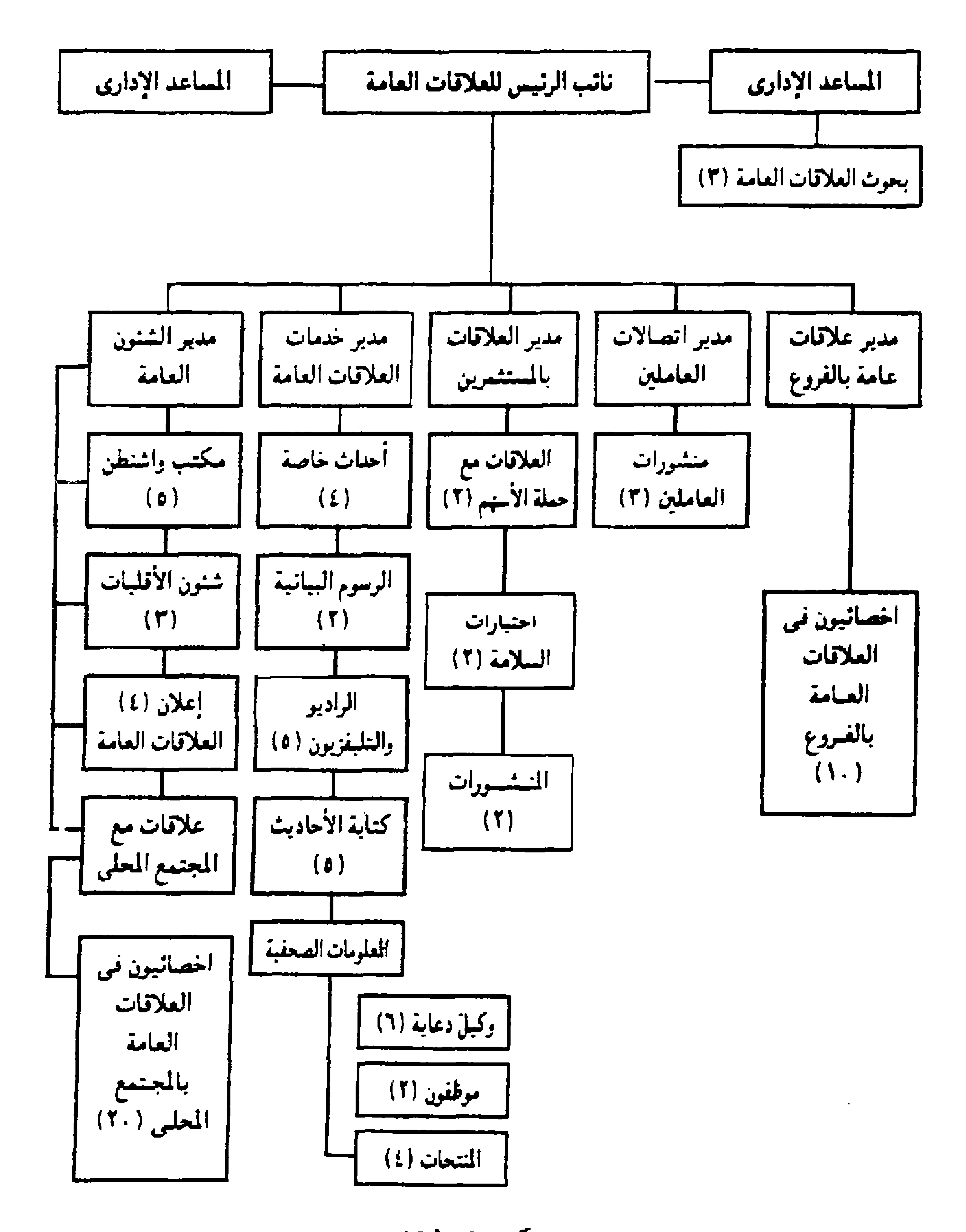
شكل رقم (7)

نموذج إدارة علاقات عامة متوسطة الحجم[46]



شكل رقم (٨)

نموذج آخر يمثل إدارة علاقات عامة متوسطة الحجم(٤٧)



شكل رقم (٩)

نموذج إدارة علاقات عامة كبيرة الحجم(٤٨)

ملحوظة: الأرقام الموجودة داخل المستطيلات تشير إلى عدد المكلفين بإنجاز هذه الأنشطة

(ب) حجـم ميزانية العلاقات العامة:

يرى بعض خبراء العلاقات العامة أن هناك علاقة بين حجم ميزانية إدارة العلاقات العامة وحجم العاملين بها فكلما زادت الميزانية زاد عدد العاملين. كما أن هناك علاقة بين حجم الميزانية وكفاءة الأداء فالميزانية المحدودة أو غير المناسبة لا تساعد على إعطاء البرامج حقها من الإعداد والتخطيط والتنفيذ، بل أنها تؤدى بالتأكيد إلى أعمال تتسم بالعشوائية، وهى دائماً لا تحقق الغرض منها(49).

ويرى لوفيل أن أى تنظيم جيد لإدارة العلاقات العامة سوف يفشل بدون الميزانية المناسبة التى تمكن مدير العلاقات العامة من تشغيل ذوى التخصصات المطلوبة وإعداد المواد الإعلامية التى تلزم لتحقيق الأهداف الموضوعة التى وافقت الإدارة العليا عليها. ولذا ينبغى على مدير العلاقات العامة أن يبذل قصارى جهده لإقناع الإدارة العليا بالموافقة على الميزانية المطلوبة، والتى يجب أن تتزايد عاماً بعد عام لمواجهة الزيادة فى الأسعار(50).

وقد أشارت الدراسة الميدانية التى أجريت على واقع ممارسة العلاقات العامة فى مصر إلى أن من بين أهم المشكلات التى تواجه أجهزة العلاقات العامة فى مصر، نقص الاعتمادات المخصصة لأجهزة العلاقات العامة، وتقييد الإنفاق على معظم أوجه نشاطها، حيث لوحظ النقص النسبى فى متوسط الإنفاق على نشاط العلاقات العامة فى المنشآت المصرية، واتجاه مخصصات العلاقات العامة إلى التناقص عاماً بعد آخر، رغم زيادة أسعار النشر والعرض والإذاعة فى الوسائل المختلفة، وارتفاع تكلفة المواد الخام وأجور الفنيين(51).

(جـ) نظرة الإدارة العليا إلى إدارة العلاقات العامة:

يؤكد خبراء العلاقات العامة على أن من بين العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة نظرة الإدارة العليا والتوقعات التى تنتظرها من إدارة العلاقات العامة، ففى منظمات معينة تنظر الإدارة العليا إلى العلاقات العامة على أن لها دوراً محدوداً ينصب بصفة رئيسية على ممارسة العلاقات مع الوسائل أو القيام بنشاط ترويجى. وتوجد منظمات أخرى تنظر الإدارة العليا فيها إلى العلاقات العامة على أنها وظيفة تستطيع فقط أن تقدم المساعدة لإدارة التسويق[52].

وامتداداً لهذه النظرة الضيقة المحدودة تعمد بعض المنظمات إلى اعتبار إدارة العلاقات العامة واقعة تحت الإشراف المباشر لمدير المبيعات، أو مدير الإدارة القانونية، أو مدير الإدارة المالية. وهذه كلها بمثابة مواقف غير سليمة[53].

وينعكس هذا التصور غير الإيجابى من جانب الإدارة على الهيكل التنظيمى لإدارة العلاقات العامة فإذا بها تبدو إدارة بعيدة كل البعد عن مستوى الإدارة العليا، ولا يتاح لها أن تشارك بفاعلية فى عملية صناعة القرار داخل المنظمة.

كما أن هذا الوضع يمكن أن يلقى بظلاله السلبية على مدى استجابة الإدارة العليا لمطالب إدارة العلاقات العامة المتعلقة باحتياجاتها المالية والبشرية مما يؤدى فى النهاية إلى وجود إدارة عاجزة لا تستطيع أن تؤدى دورها بفاعلية نظراً لضعف إمكاناتها.

أما فى حالة نظر الإدارة العليا فى المنظمة إلى العلاقات العامة نظرة احترام وتقدير يمليها توفر القناعة بأن نجاح إدارة العلاقات العامة فى تكوين سمعة طيبة عن المنظمة فى المجتمع سيكون له مردوده الإيجابي حيث يتوقع أن تقوم المنظمة بتسويق معظم منتجاتها وخدماتها فى المجتمع فإن هذه النظرة ستنعكس إيجابياً على إدارة العلاقات العامة، وعندئذ تسمح الإدارة العليا بوجود إدارة علاقات عامة يشير الهيكل التنظيمى على أنها

قريبة من مستوى الإدارة العليا، وتقدم لها التسهيلات اللازمة، وتوفر لها الاعتمادات المالية المطلوبة، وتجند لخدمتها المتخصصين المؤهلين لأداء مهام العلاقات العامة بكل كفاءة واقتدار[54].

(د) خلفية مدير العلاقات العامة:

يرى خبراء العلاقات العامة أن خلفية مدير العلاقات العامة وإمكاناته تؤثر على تنظيم إدارة العلاقات العامة وعلى الدور الذى تقوم به فعلى سبيل المثال يوجد مديرون للعلاقات العامة خلفيتهم صحفية ولذا فإنهم يركزون نشاطهم على ما ينمى علاقة المنظمة بوسائل الإعلام وقد يفتقرون إلى المعرفة بالبحوث والتخطيط وحل المشكلات[55].

وإذا كان المدير ذا خلفية إعلانية، فإن هناك احتمالاً مؤكداً بدرجة كبيرة أن يحصر تفكيره فى الجهود التي تنشط المبيعات دون أن يوسع مدارك هذا التفكير ليشمل كل المشاكل المتنوعة للشركة والداخلة فى مجالات أخرى تهم جماهيرها النوعية، مما قد يترك تأثيره السلبي المؤكد على أي برنامج للعلاقات العامة، وما ينبغى أن تتسم به من شمول وتنوع[56].

5/1 أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة:

يمكن القول إن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة فى المنظمة **وهى:**

(أ) إنشاء إدارة علاقات عامة.

(ب) الاستعانه بمكتب خبير كمستشار خارجي للعلاقات العامة.

(جـ) الجمع بين الأسلوبين.

وقد سبق لطلاب التعليم المفتوح معرفة هذه الطرق وما يتعلق بكل واحدة منها من مزايا وعيوب[57].

وسوف نناقش الأساليب التي يتم بمقتضاها تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة، مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن لباحث معين أن يوصي بشكل من أشكال تنظيم إدارة العلاقات العامة. ذلك لأن العوامل المتحكمة في اختيار هذا الشكل أو ذاك، عوامل تخص كل هيئة أو منظمة على حدة، وهي وحدها التي تستطيع أن تحدد على ضوئها الشكل الأفضل والأنسب والأكثر قدرة على تحقيق أهداف العلاقات العامة .وليكن الحكم على أهمية كل شكل من هذه الأشكال التنظيمية لإدارة العلاقات العامة على أساس مدى ملاءمته لظروف كل منظمة، ومدى قدرته على الوفاء بمتطلبات مسئوليات العلاقات العامة بها[58].

1/5/1 التنظيم على أساس الوظائف:

تميل بعض الشركات الأمريكية إلى تقسيم إدارة العلاقات العامة إلى عدة أقسام يرأس كل قسم منها منسق أو مدير ويؤدى كل قسم وظيفة معينة. وتخضع هذه الأقسام لرئاسة مدير العلاقات العامة[59] وبمقتضى هذا التنظيم قسمت إدارة العلاقات العامة بإحدى الشركات إلى ستة أقسام يؤدى كل قسم منها وظيفة معينة **وهى**[60]:

1. **البحث:** ويشمل استقصاءات الرأي العام بين الجماهير في المجتمع المحلى، ودراسة نتائج هذه الاستقصاءات وتفسيرها بالإضافة إلى دراسة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وتفسيرها، إلى جانب الدراسات المتعلقة بوسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة.

2. **قسم التخطيط:** ويقوم بتحديد سياسة العلاقات العامة، ووضع الأهداف، وتحديد وسائل الاتصال، واختيار التوقيت المناسب، واختيار الأشخاص الملائمين لتنفيذ برامج العلاقات العامة، وتوفير الميزانية الكافية لكل برنامج.

3. **قسم الإنتاج:** وهو يقوم بالتخطيط لاستخدام الوسائل المختلفة للاتصال طبقاً للبرنامج الموضوع وبالكيفية التي تكفل اختيار الوسائل المناسبة

بما بما يتلاءم مع طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور وحجم الميزانية المخصصة.

4. **قسم التنسيق:** ويتولى الاتصال بموظفى الإدارة العامة والأفراد والمبيعات والميزانية والتصنيع وغيرها من الإدارات وإعلامهم وتوجيههم إلى الكيفية المناسبة لإقامة علاقات عامة سليمة، مع تنسيق أنشطتهم مع أنشطة العلاقات العامة.

5. **قسم الخدمة الإدارية:** ويقوم بتقديم المعاونة لكل إدارة من الإدارات المتصلة بنوعية معينة من الجماهير، ومراقبة الخدمات والأفراد والتشغيل والميزانية.

6. **قسم خدمة المجتمع:** وهو يقوم بالتخطيط لمشروعات خدمة البيئة والمساهمة فيها مثل الأعمال الخيرية والصحية والشئون الثقافية وأنشطة الشباب وغيرها.

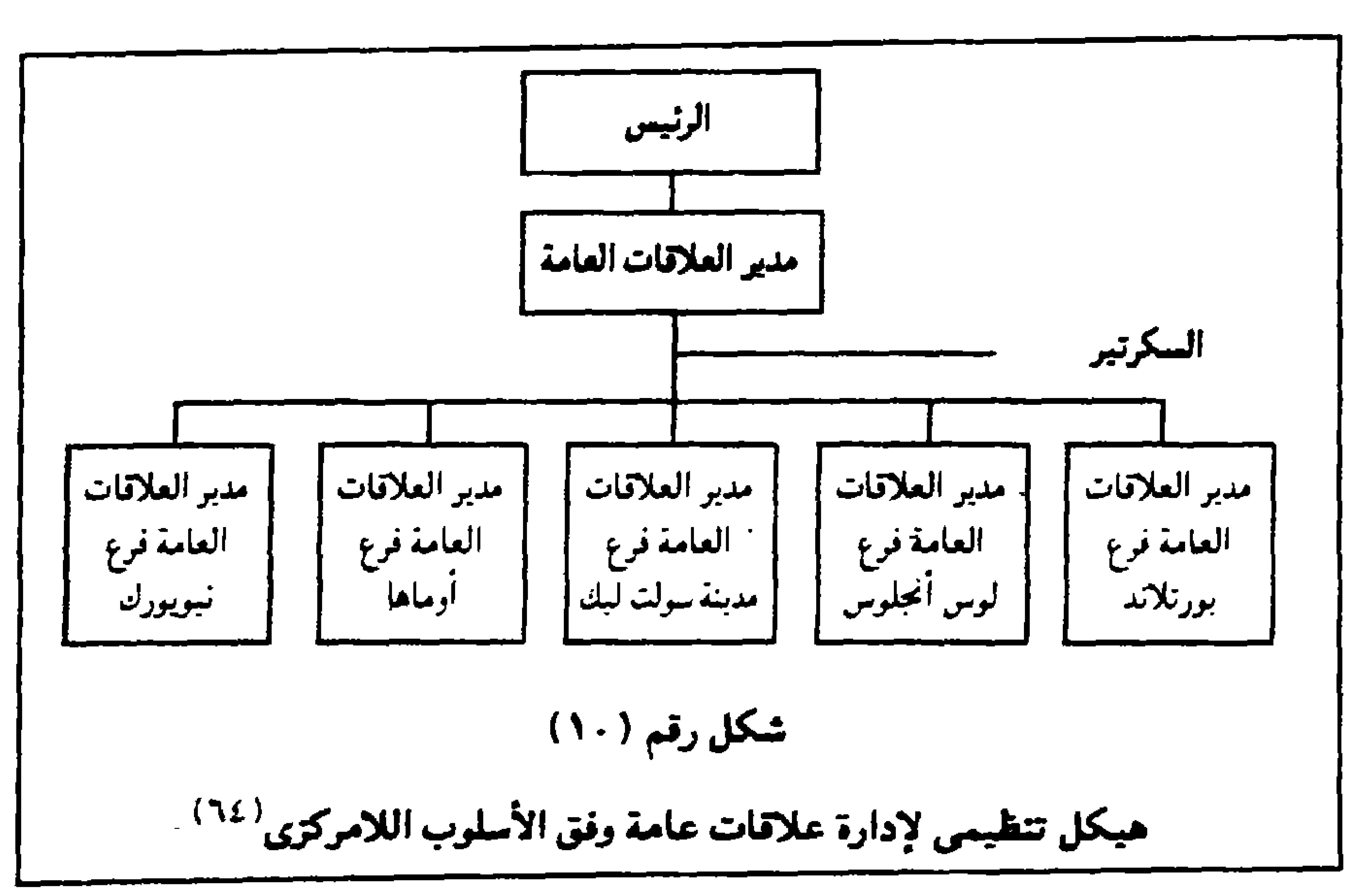
2/5/1 التنظيم على أساس المركزية واللامركزية:

تأخذ بعض المؤسسات بالأسلوب المركزى لإدارة العلاقات العامة، حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة فى المقر الرئيسى، وعنه تصدر جميع الأنشطة، ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة وظيفتهم فى فروع المؤسسة طبقاً للخطة الموضوعة. وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة فى فروعها وتقصرها على المقر الرئيسى فقط، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزى حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة العلاقات العامة الخاصة به، التى تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة، وفى حدود الإمكانات المتاحة لها[61].

ووفقاً لأسلوب اللامركزية تلجأ بعض المنظمات الأمريكية الكبيرة التى تحتفظ بعدد كبير من الفروع والمواقع إلى إنشاء إدارة علاقات عامة مركزية فى المقر الرئيسى، هذا إلى جانب إقامة إدارات علاقات عامة

بالفروع المحلية. ويوضح الشكل التالى رقم (10) هيكلاً تنظيمياً لإدارة علاقات عامة وفقاً للأسلوب اللامركزى وهو يتبع إحدى شركات السكك الحديدية فى الولايات المتحدة الأمريكية[62].

وتأخذ شركة وستنجهوس الأمريكية بالأسلوب اللامركزى فى تنظيم إدارة العلاقات العامة نظراً لأن الشركة يتبعها 60 مصنعاً فى أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، ويعمل بها حوالى 110 ألف عامل .وهى تعمل فى إنتاج وتسويق المولدات الكهربائية وأجهزة الإرسال والأجهزة المنزلية الكهربائية، ويقع المقر الرئيسى للشركة فى مدينة بتسبرج بولاية بنسلفانيا .وتوجد إدارة للعلاقات العامة فى المقر الرئيسى هذا إلى جانب اخصائى علاقات عامة فى كل مصنع يطلق عليه اسم منسق Coordinator يتم اختياره عن طريق مدير كل مصنع محلى بعد استشارة مدير العلاقات العامة فى المقر الرئيسى. ويخصص هذا المنسق 60% من وقته للاتصال الداخلى بالعاملين[63].



شكل رقم (١٠)

هيكل تنظيمى لإدارة علاقات عامة وفق الأسلوب اللامركزى[٦٤].

ولما كانت هناك بعض الوظائف التى تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حدة، وتحتاج فى الوقت نفسه إلى قدر من المرونة لملاءمة الظروف المتباينة لكل فرع، فقد بدأت بعض المنظمات فى الجمع بين

الأسلوبين المركزى واللامركزى للتمتع بمزايا كل منهما .وفى ظل هذا الأسلوب تشترك الفروع فى وضع الخطة العامة، ويحدد كل فرع واجباته الخاصة فى إطار هذه الخطة مستفيداً من الإمكانيات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة فى المقر الرئيسى(65).

3/5/1 التنظيم على أساس إعلامي أو اتصالي:

تقسيم إدارة العلاقات العامة تبعاً لذلك إلى التقسيمات **التالية:**

أولاً: الأسلوب الإتصالى العام:

وتتوزع مسئوليات الأقسام فى هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التى توجه رسائلها إلى الجمهور العام .فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، ورعاية العلاقات بالصحفيين، بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة. ويخصص قسم آخر للإذاعة والتليفزيون، وثالث للإنتاج السينمائى، ورابع للندوات وهكذا .ويعتمد هذا التقسيم على الوسيلة الإعلامية، ولذلك يسمى أحياناً بالأسلوب الإعلامى أو الوظيفى.

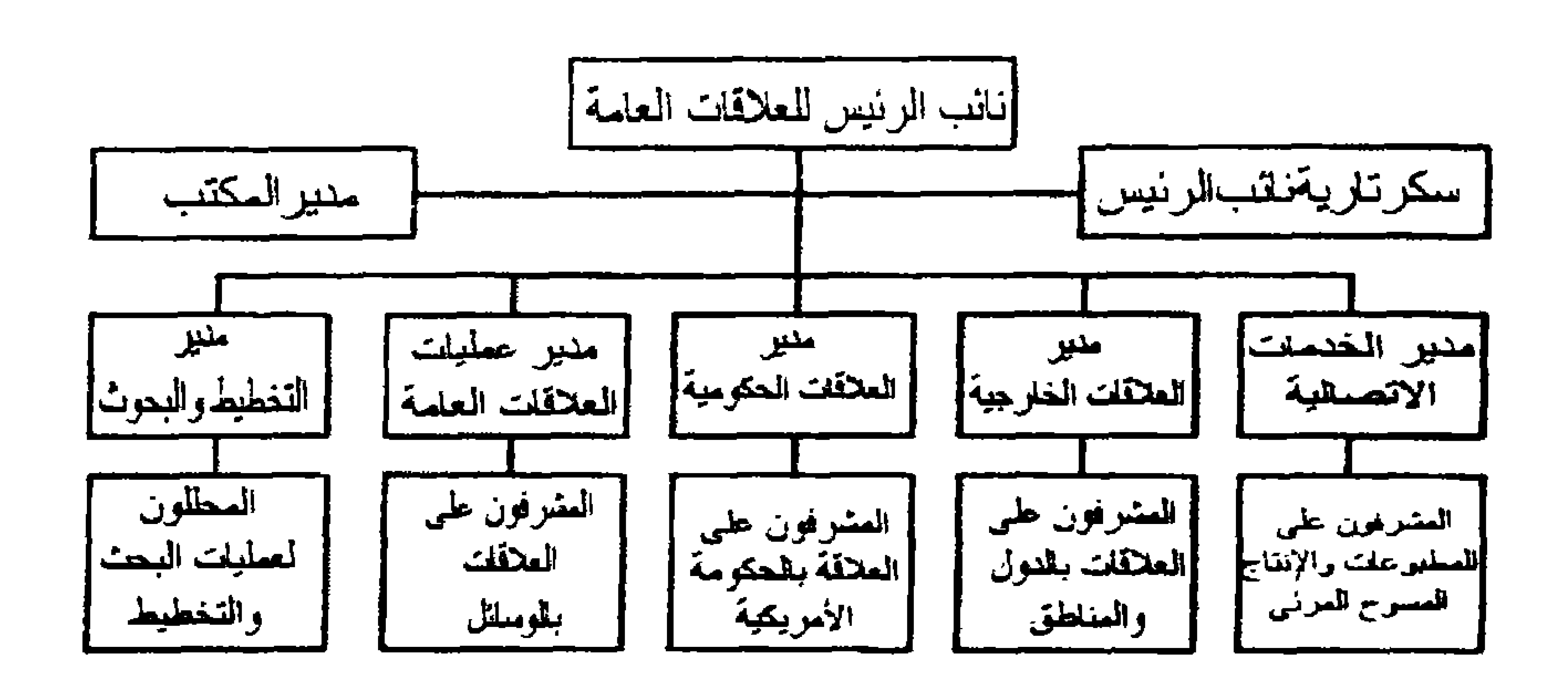
ثانياً: الأسلوب الإتصالى النوعى:

فى هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة، فيوجد قسم للاتصال بالمستثمرين، وثان للمستهلكين، وثالث للموردين، ورابع للمتعهدين.. الخ حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها. ويكون كل قسم مسئولاً عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية(66).

وتستخدم بعض المنظمات الكبيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية هذا الأسلوب ففي إحدى هذه المنظمات وجد قسم للعلاقات مع المجتمع المحلى، وقسم آخر للعلاقات مع المستثمرين، وقسم ثالث للعلاقات مع المستثمرين، وقسم رابع للعلاقات مع الحكومة، وقسم خامس للعلاقات مع العاملين(67).

ثالثاً: الأسلوب الإتصالى المزدوج:

ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر، بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التى تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك.[68] ويوضح الشكل التالى رقم (11) هيكلاً تنظيمياً لإدارة علاقات عامة وفق الأسلوب **الإتصالى** المزدوج حيث تخصص بعض الأقسام للاتصال بالجماهير، على حين تخصص أقسام أخرى لإعداد مواد اتصالية تستخدم لمخاطبة جماهير المنظمة[69].



شكل رقم (11)

تنظيم إدارة علاقات عامة لإحدي المؤسسات التجارية

ويرى أستاذنا د .على عجوة أنه إلى جانب أقسام البحوث والإعلام تحرص بعض إدارات العلاقات العامة على إنشاء **الأقسام التالية**[70]:

1- قسم النشاط الداخلى:

ومهمته إعداد الحفلات، والرحلات، والمعارض، وتوزيع الهدايا فى المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية والثقافية، وغير ذلك من الأنشطة التى تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم.

2- قسم الشئون العامة:

ويهتم هذا القسم بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة فى المجتمع .وتحرص بعض المنظمات على أن تجعل للشئون العامة قسماً أو أكثر من أقسام إدارتها، وأحياناً تصبح هذه الوظيفة هى المسئولية الأولى للإدارة.

3- قسم التنسيق:

تحرص بعض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم بذاته للتنسيق بين أقسامها من ناحية، وبين إدارات المنظمة التى تؤدى أعمالاً قريبة الصلة بها من ناحية أخرى.

4- قسم الشئون المالية والإدارية:

لكى تؤدى أقسام العلاقات العامة وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسماً مستقلاً للشئون الإدارية والمالية، تكون مسئوليته الأساسية إمداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى. وهذا القسم من الأقسام الأساسية التى يصعب الاستغناء عنها.

4/5/1 التنظيم على أساس السلع والخدمات(71):

توجد بعض المنظمات والمؤسسات التى تنتج سلعاً كثيرة أو تقدم خدمات عديدة، وتميل إلى الأخذ بتنظيم إدارة العلاقات العامة بحسب تعدد السلع التى تنتجها أو الخدمات التى تقدمها، على أساس أن لكل سلعة أو خدمة جمهورها الذى يهتم بها.

ومن المنظمات التى يمكنها أن **تأخذ بهذا الأسلوب:**

1. المنظمات أو المؤسسات التى تنتج العديد من السلع الغذائية.
2. الشركات الصناعية التى تنتج الملابس الرياضية الخاصة بالعديد من الرياضيات.

3. شركات التأمين التى تقدم خدمات تأمينية متنوعة.
4. شركات صناعة السيارات التى تنتج السيارات متعددة الأحجام والأشكال، إلى جانب قطع الغيار، والزيوت، وإطارات السيارات... الخ.
5. الشركات الصناعية التى تنتج الأدوات الكهربائية المخصصة للاستخدامات المنزلية، واستخدامات الفنادق والقرى السياحية.
6. الشركات الصناعية التى تقدم المنظمات الصناعية المختلفة الأحجام والأشكال.

وفى مثل هذه المنظمات والمؤسسات يتم تقسيم إدارة العلاقات العامة إلى عدة أقسام يخصص كل قسم منها لإجراء البحوث والدراسات على جماهير سلعة معينة، وإجراء تخطيط برامج الاتصال بالجماهير فى إطار خطة العلاقات العامة ككل، وإنتاج مواد ومضامين الاتصال لمخاطبة جماهير المنظمة المستفيدة من السلعة أو الخدمة وهكذا.

ونستطيع فى النهاية أن نقول إن كل منظمة يمكنها أن تتخير - من هذه الأشكال - ما يناسب ظروفها وإمكاناتها وأهدافها التى تسعى لتحقيقها.

6/1 الخلاصة

1. إن العلاقات العامة هى وظيفة إدارية متميزة تساعد على إقامة ودعم خطوط اتصال وفهم تبادل وتعاون مشترك بين هيئة ما وجماهيرها كما أنها وظيفة الإدارة التى تدرس اتجاهات الجماهير وتحدد سياسات وأعمال فرد أو منظمة بما يتلاءم مع الصالح العام وتخطط وتنفذ برامج معينة لكسب تأييد الجماهير.
2. يعنى التوظيف تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار الأفراد وتدريبهم ووضعهم فى المكان الملائم وتحديد الأجور والعلاوات والترقيات.
3. يقصد بالتوجيه والإشراف مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف.
4. تحقيق الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة مجموعة فوائد من أهمها:

أ – تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

ب- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد والعاملين فى الإدارة.

جـ- توزيع الأعمال والوظائف بحيث يتم تفادى إسناد الأعمال أو الوظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية.

د – القضاء على الازدواجية فى العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل.

هـ- التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

و- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط

السلطة والاتصال.

5. العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة هي:

6. حجم المنظمة أو الهيئة، حجم ميزانية العلاقات العامة، نظرة الإدارة العليا إلى إدارة العلاقات العامة، خلفية مدير العلاقات العامة.

7. هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة في المنظمة، وهي:

أ – إنشاء إدارة علاقات عامة.

ب- الاستعانة بمكتب خبير كمستشار خارجي للعلاقات العامة.

جـ- الجمع بين الأسلوبين.

7/1 أسئلة الفصل الأول

قبل دراسة الفصل التالى حاول التأكد من معرفتك لإجابات هذه الأسئلة:

س1: ما هى وظائف الإدارة، وما هى الوظائف التى يؤديها المدير؟

س2: ما هى أهم الخصائص والسمات التى ينبغى أن يتحلى بها مدير العلاقات العامة؟

س3: "ينبغى أن تحتل إدارة العلاقات العامة فى المنظمة مكانة معينة" حدد هذه المكانة واذكر المبررات التى توجب ذلك؟

س4: ناقش العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات؟

س5: يتم تنظيم إدارة العلاقات العامة وفقاً لأساليب عديدة تناولها بالشرح والتحليل؟

هوامش الفصل الأول

(1) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، محاضرات ملقاة على طلبة السنة الثالثة بقسم العلاقات العامة والإعلان (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1977) ص1.

(2) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, ***Effective Public Relations*** , 7th ed (New Jersey: Prentice Hall International Inc.; 1994) p. 4.

(3) محمد محمد البادى، العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام، ط1 (جده: دار الشروق، 1984) ص13.

(4) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, ***Op.cit.***, p. 3.

(5) Op.cit., p. 4.

(6) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, ***Public Relations principles: Cases and Problems*** , 6th ed (Homewood Illinois Irwin Inc., 1975) p. 6.

(7) سمير محمد حسين، ***العلاقات العامة: مشكلاتها التطبيقية وفنونها العملية*** (القاهرة: بدون ناشر، 1982) ص135 : 139.

(8) على عجوة، ***الأسس العلمية للعلاقات العامة***، ط4 (القاهرة: عالم الكتب، 2000) ص33-35.

(9) سمير محمد حسين، ***مرجع سابق***، ص142، 143.

(10) على عجوة، ***مرجع سابق***، ط4، ص62.

(11) محمد محمد البادى، ***أسس الاتصال فى العلاقات العامة***، مرجع سابق، ص59.

(12) على عجوة، ***مقدمة فى العلاقات العامة*** (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1999) ص65-76.

(13) محمود يوسف، العلاقات العامة فى الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة، ط1 (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999) ص42:44.

(14) Roger Haywood, ***All About Public Relations***, 2nd, ed (London: McGraw-Hill Book Company, 1991) p. 70.

(15) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص59-60.

(16) P. R. Baskin Otis and Graig Aronoff, ***Public Relations: the profession and Practice*** , 3rd ed (Memphis: Wm C. Brown Publishers, 1992) p. 73.

(17) على عجوة، ***الأسس العلمية للعلاقات العامة***، ط2(القاهرة :عالم الكتب، 1978) ص30.

(18) Sam Black, ***The Role of Public Relations In Management*** (London: Pitman Pub, 1972) p. 2.

(19) سمير محمد حسين، مرجع سابق، ص73.

(20) محمد محمد البادى، ***أسس الاتصال فى العلاقات العامة***، مرجع سابق، ص50.

(21) على عجوة، ***الأسس العلمية للعلاقات العامة***، ط2، مرجع سابق، ص30.

(22) Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault and Warren K. Agree, ***Public Relations: Strategies and Tactics*** , 5th, ed (New York: Addison Wesely Longman Inc., 1998) p. 101.

(23) Bakin Otis and Graig Aronoff, ***Op.cit.***, p. 71.

(24) James E. Gruning and Toded Hunt, ***Managing Public Relations***, 3rd, ed (New York: C.B. S College Publishing, 1984) p. 56.

(25) Ronald P. Lovell, ***Inside Public Relations*** (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982) p. 74.

(26) Lawrence W. Nolte, ***Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines Concepts and Integrations*** , 2nd, ed (New York: Pergamon Press Inc., 1987) p. 68.

(27) Otis Baskin and Gaig Aronoff, ***Op.cit***., p. 6.

(28) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، ***مرجع سابق***، ص50.

(29) سمير محمد حسين، ***إدارة العلاقات العامة فى مصر: دراسة ميدانية*** (القاهرة: دار الشعب، 1975) ص37، 38.

(30) محمد محمد البادى، ***البنيان الاجتماعى للعلاقات العامة*** (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1977) ص9.

(31) الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات شكل (1) وشكل (2) وشكل (3) نقلا عن:

Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault and Warren K. Agee, ***Op.cit*** ., p. 105.

(32) Ronald P. Lovell, ***Op.cit*** ., p. 74.

(33) فؤاد العطار، ***مبادئ علم الإدارة*** (القاهرة: دار النهضة العربية، 1974) ص51.

(34) على عجوة، ***دراسات فى العلاقات العامة والإعلام*** (القاهرة: عالم الكتب، 1985) ص106.

(35) إبراهيم إمام، ***فن العلاقات العامة والإعلام***، ط2 (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1980) ص75.

(36) على عجوة، ***الأسس العلمية للعلاقات العامة***، ط4، ص35، 36.

(37) محمد محمد البادى، ***أسس الاتصال فى العلاقات العامة***، مرجع سابق، ص47.

(38) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, Op.cit., p. 5.

(39) Philip Lesely, Public Relation Handbook , 2nd. ed (Chicago: Prentice Hall Inc., 1962) pp. 725) pp. 785-788.

(40) سبق لطلاب التعليم المفتوح التعرف على هذا التقسيم راجع:-

على عجوة، مقدمة فى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص51، 52.

(41) Raymond Simon, ***Public Relations: Concepts and Practices*** , 3rd ed (New York: John Wiley and Sons, 1984) p. 86.

(42) Dennis L. Wilcox. Philip H. Ault and Warren K. Agee, ***Op.cit***., pp.96-97.

(43) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص57.

(44) Raymond Simon, ***Op.cit***., p. 87.

(45) على عجوة ,الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، مرجع سابق، ص54.

(46) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, Op.cit., p. 69.

(47) Raymond Simon, Op.cit., p. 87.

(48) Op.cit., p. 88.

(49) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص43، 58.

(50) Ronald P. Lovell, Op.cit., p. 75.

(51) سمير محمد حسين، العلاقات العامة: مشكلاتها التطبيقية وفنونها العلمية، مرجع سابق، ص37.

(52) Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault and Warren K. Agee, Op.cit., p.97.

(53) Lawrence W. Nolte, Op.cit., p. 67.

(54) محمود يوسف، مرجع سابق، ص38، 41.

(55) Dennis L. Wilcox. Philip H. Ault and Warren K. Agee, Op.cit., p.97.

(56) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص51.

(57) على عجوة،مقدمة فى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص62 : 68.

للاستزادة حول المزايا والعيوب الخاصة بهذه الطرق يمكن الرجوع كذلك إلى:

- Lawrence W. Nolte, Op.cit., pp. 63-67.
- Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, Op.cit., pp.64-66.

(58) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص59.

(59) Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault and Warren K. Agee, Op.cit., p.99.

(60) محمد محمد البادى، مرجع سابق، ص55>

(61) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، مرجع سابق، ص43.

(62) Lawrence W. Nolte, Op.cit., p. 69.

(63) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، مرجع سابق،ص28.

(64) Lawrence W. Nolte, Op.cit., p. 69.

(65) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، مرجع سابق، ص34-44.

(66) المرجع السابق، ط4، ص44، 45.

(67) Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault and Warren K. Agee, Op.cit., p.99.

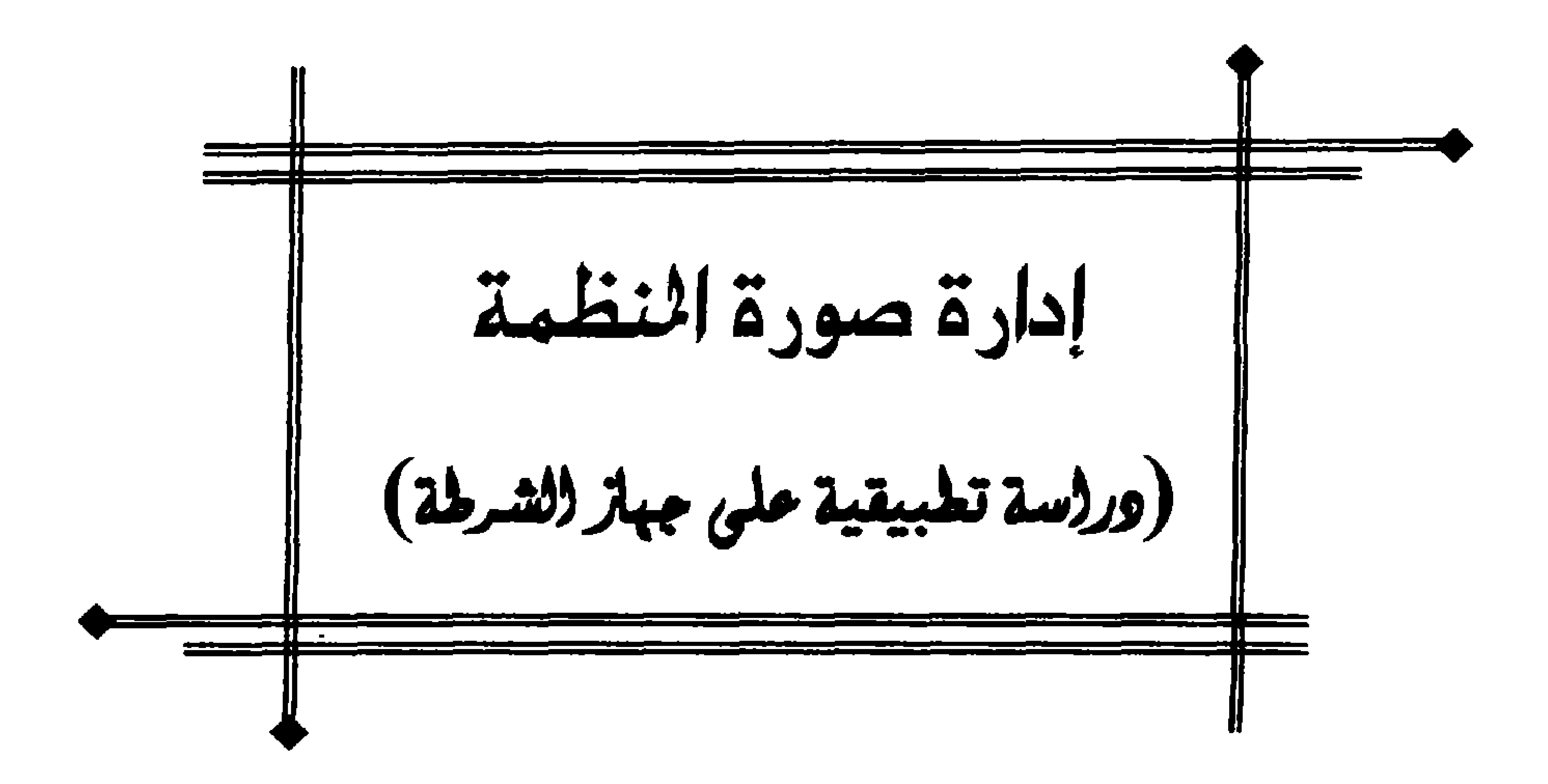
(68) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، مرجع سابق، ص45.

(69) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, Op.cit., p. 69.

(70) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، مرجع سابق، ص45-46.

(71) محمد محمد البادى،أسس الاتصال فى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص58.

الفصل الثاني



إدارة صورة المنظمة

(دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة)

الفصل الثانى

إدارة صورة المنظمة

دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذا الفصل، ينبغي أن يكون الدارس قادراً على أن:

1. يتعرف على دور الجمهور الداخلي في تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة.
2. يتعرف على دور وسائل الإعلام فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة.
3. يتعرف على دور جهاز الشرطة فى مكافحة الجريمة وأداء الخدمات الأمنية الأخري، وأثر ذلك على الصورة الذهنية.
4. يتعرف على دور قادة الرأى فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة.
5. يتعرف على المسئولية الاجتماعية لجهاز الشرطة تجاه المجتمع من ناحية والتواجد على الساحة الدولية من ناحية أخرى وتأثير ذلك على الصورة الذهنية.

العناصر:

1. مفهوم الصورة الذهنية ووظائفها.
2. مفهوم الجمهور الداخلى وأهمية دوره فى مجال تكوين صورة جهاز الشرطة.
3. كيف يمكن للقيادات الأمنية أن تكون مصدرا للصورة الإيجابية.
4. أساليب التعامل مع وسائل الإعلام.
5. نوعيات قادة الرأى ودورها فى تكوين الصورة الإيجابية عن جهاز الشرطة.
6. ارتكاز مفهوم الصورة الذهنية لجهاز الشرطة على الأفعال قبل الأقوال.
7. مفهوم المسئولية الاجتماعية وكيفية تحقيق جهاز الشرطة لها.

الفصل الثاني

إدارة صورة المنظمة

دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة

لا يستطيع منصف أن ينكر الدور الذى تؤديه أجهزة الشرطة - وفى عالمنا المعاصر وفى شتى بلدان العالم - فى حفظ الأمن وتحقيق الاستقرار، وحماية الأرواح وصيانة الممتلكات وتقديم العديد من الخدمات الأمنية الأخري.

ويلاحظ المتابع - لما يدور فى عالمنا - أن علاقة الشرطة بالجماهير فى عديد من بلدان العالم يسودها التوتر والشك وفقدان الثقة. وإذا كانت بلدان العالم الثالث يمكن أن تقدم أمثلة واقعية على هذه العلاقة غير الطيبة بين الشرطة والجماهير، حيث تتصف الشرطة بالعنف والبطش والقسوة وسوء المعاملة واستخدام التعذيب أحيانا، وقد تسجل بعض المنظمات الدولية المعنية بحقوق الإنسان على بعض أجهزة الشرطة فى العالم الثالث قيامها بانتهاكات صارخة لحقوق الإنسان.

وإذا كان الأمر كذلك، فإن هذا لا يعنى أن البلدان المتقدمة لا تشهد ساحاتها مثل هذه العلاقة غير الايجابية، ولعل أوضح مثال على ذلك الأحداث الدامية التى شهدتها بعض المدن الأمريكية، وعلى رأسها لوس انجلوس فى عام 1992 والتى جاءت نتيجة لتبرئة القضاء وبعض رجال البوليس من تهمة الاعتداء الوحشى على مواطن أمريكى أسود على الرغم من أن واقعة الاعتداء مسجلة على شريط فيديو.

من أجل ذلك خصصت هذا الفصل ليتناول العوامل المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة، حيث تتسم الكتابات والدراسات المتعلقة بهذا الجانب بقلتها إلى حد كبير. وإذا كانت أجهزة

العلاقات العامة تضع ضمن أهدافها السعى لتكوين الصورة الذهنية الطيبة للمنشآت والهيئات، فإن هذا الفصل يوضح العوامل المختلفة المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة، وكيف يمكن استثمارها لتشكيل صورة طيبة لأجهزة الشرطة ترتكز على الأفعال والممارسات الطيبة المقبولة من جانب الجماهير فى المقام الأول ثم أقوال صادقة تنقلها الرسائل الإعلامية إلى الجماهير.

دور العلاقات العامة فى إدارة الصورة الذهنية للمنظمة:

تعتبر إدارة الصورة الذهنية للمنظمة أحد أهم وظائف العلاقات العامة، بل إن الهدف النهائى للعلاقات العامة فى أى مؤسسة هو بناء وتدعيم صورة ذهنية إيجابية عنها فى أذهان الجماهير. ولقد أصبحت العلاقات العامة ضرورة هذا العصر الذى يتميز بالتغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة، ولم يعد من الممكن أن تترك الأمور للصدف فى ظل المواقف الاجتماعية المعقدة التى تحتاج إلى دراسة مستمرة وبحوث دقيقة.

وقد أثيرت العديد من الخلافات حول تعريف الصورة وحول مسماها، فمن الكتاب من أكد أنها تسمى "سمعة المنظمة" Corporate Reputation أو "صورة المنظمة" Corporate Image أو "هوية المنظمة" Corporate Identity، ومن الكتاب من يتبنى توجهاً مختلفة عن ذلك ينحصر فى أن هوية المنظمة هى مصطلح جامع بين السمعة والصورة.. إلى غير ذلك من آراء. ومهما كان الأمر وأياً كان المسمى الذى يطلق على صورة المؤسسة، فإن إدلمان Edelman يعرف إدارة صورة المؤسسة على أنها: "التناغم بين أنشطة ومبادرات العلاقات العامة التى صممت لتدعيم أو لحماية أكثر سمات المؤسسة تميزاً".

وتعرف سلام Selame الصورة الذهنية على أنها: "كافة الطرق التى تقدم المؤسسة من خلالها نفسها وأعمالها إلى الجماهير". ومن هذه الطرق السلع والخدمات التى تنتجها والأماكن التى تبيع فيها سلعها

وتقدم فيها خدماتها، وبالطبع الاتصالات التى تقوم بها لتشرح من خلالها أعمالها للجمهور[1].

ويعرف أستاذنا الدكتور على عجوة الصورة الذهنية على أنها: "الناتج النهائى للانطباعات الذاتية التى تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه، أو منشأة أو منظمة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو أى شئ آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان. وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة. وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة المعلومات التى تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهى تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها.[2]

وتعد الصورة الذهنية بمثابة الأدوات العقلية التى تمكن الفرد من التعايش مع العالم المحيط به، والذى يضم عددا من الخبرات الضخمة المتشابكة والمعقدة.[3]

ولقد حدد الباحثون مجموعة من الوظائف للصورة الذهنية وتتمثل هذه الوظائف **فيما يأتي:**

(أ) تؤدى الصورة الذهنية إلى تيسير عملية تصنيف المنبهات الواردة إلى الانسان من العالم الخارجي، مما يوفر له حالة من اقتصاد الجهد، حيث يقدم هذا التصنيف أطراً عامة تكفل للفرد التفاعل مع المواقف المختلفة وفق المعرفة المسبقة عنها. ويقلل هذا التصنيف من نطاق الجهل فى التعامل مع الأحداث.[4]

(ب) تؤدى الصورة الذهنية إلى تيسير التواصل بين الناس، حيث أن تبسيط الظواهر فى صورة رموز يجعل التفاعل بين الناس ممكنا على أساس هذه الرموز.[5] ويلجأ العقل الانسانى إلى تكوين الرموز

كعملية حتمية لتنظيم التجارب الإنسانية فى شكل مبسط حتى يسهل عليه ترتيبها واختزالها وتذكرها.(6)

(ج) تقدم الصورة الذهنية للفرد معياراً تقييمياً للحكم على صحة ما يصل إليه من معلومات.(7)

(د) تستخدم الصورة الذهنية كأداة للدفاع عن الذات، إذ تشير بعض الدراسات فى هذا المجال إلى أن الصور تتيح للفرد فرصة تبرير كثير من أفعاله.(8)

(هـ) تزيد الصورة الذهنية من تقدير الذات نتيجة عضوية الفرد فى جماعة معينة، فالصورة الايجابية عن الجماعة التى ينتمى إليها الفرد قد تزيد من تقديره لذاته ومن شعوره بالرضا عن نفسه(9)،ذلك أن الصورة الإيجابية للفرد أو الجماعة توفر رجع صدى إيجابى لدى الإنسان مما يمنحه شعوراً بالرضا والاطمئنان، كما تؤدى الصورة الإيجابية إلى إضفاء الشرعية على إيديولوجية الجماعة وتبرر توجهاتها وممارساتها وتدافع عنها وتؤكد على هويتها الاجتماعية، كما تؤكد الشعور بالتفوق لدى أعضائها.(10)

وبالنسبة لوظيفة بناء وتدعيم الصورة الذهنية فى مجال العلاقات العامة، فقد برزت وظيفة تخصصية ضمن وظائف المشتغلين بالعلاقات العامة هى وظيفة "صانع الصورة" Image Maker وهى الوظيفة التى يقوم شاغلها بتحديد عناصر الصورة المرغوبة للمؤسسة والتى ينبغى بذل الجهد من أجل تكوينها والاستفادة من كافة الظروف التى تساعد على تحقيقها ودراسة الأوضاع المعاكسة لتفادى آثارها السلبية على صورة المؤسسة، أو إضعافها إلى أدنى حد ممكن.(11)

وتتمثل أهم مهام هذا الدور فيما يلي:-

1. بناء الصورة الذهنية المناسبة والانطباع الملائم عن المؤسسة لدى الأفراد والمنظمات الأخرى فى المجتمع مما يؤدى إلى توفير المناخ

الإيجابي الذى تستطيع فيه المؤسسة ممارسة وظائفها الإنتاجية أو الخدمية.[12]

2. تصحيح الانطباعات السيئة عن المؤسسة لدى جماهيرها والتى قد تسببها معلومات خاطئة وذلك بهدف استعادة ثقة الجمهور فى المنظمة.[13]

3. النهوض بواجبات المسئولية الاجتماعية للمؤسسات نحو المجتمع المحيط وذلك إنطلاقاً من إدراك ممارس العلاقات العامة لمدى أهمية هذه الواجبات فى تدعيم نشاط المؤسسة.[14] ويرى بعض الباحثين أن مفهوم العلاقات العامة يقوم فى حد ذاته على فكرة المسئولية الاجتماعية.[15]

4. زيادة ثقة الجمهور فى الموقف المالى للمؤسسة، وبناء الثقة الشاملة فى المؤسسة ودعمها بين مختلف الجماهير النوعية تجاه المنظمة.[16]

5. إتاحة الفرصة للمؤسسة للمشاركة فى مواجهة المشكلات ذات الاهتمام العام لدى الجماهير وذلك من خلال الالتزام بمسئوليات محددة من حيث الوقت والجهد والموارد المتاحة للمؤسسة، وكذلك من خلال نظام العمل القائم بها لخدمة مصالح المجتمع.[17]

ومن ثم يتضح أهمية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات كوظيفة أساسية ترتبط بمختلف وظائف العلاقات العامة الأخرى (كالمسئولية الاجتماعية) وفى الوقت نفسه تعد وظيفة مدعمة لكافة الوظائف الأخرى وللمؤسسة بشكل عام. فكلما كانت الصورة الذهنية للمنظمات لدى جماهيرها إيجابية كلما استطاعت أن تعمل فى مناخ جيد يتيح لها تحقيق أهدافها وأداء رسالتها وتقديم خدماتها، حيث تتفهم الجماهير دورها وتقبل على التعاون معها، أى أن هذه القطاعات والمنظمات تعمل فى إطار الصورة الذهنية المنطبعة عنها فى أذهان الجماهير التى تتعامل معها.

وتنشئ وزارات الداخلية أو أجهزة الشرطة - في كافة بلدان العالم شرقه وغربه - أجهزة للعلاقات العامة تضعها ضمن الهيكل التنظيمي لها ولفروعها وأقسامها المختلفة، وهو اتجاه يؤكد إيمان هذه الأجهزة الأمنية بأهمية الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة وفقا للاتجاهات الحديثة في الإدارة.[18]

وإذا أخذنا في الاعتبار أن قوة الصورة الذهنية أو ضعفها عند الأفراد تتأثر بعدة عوامل من بينها مدى اهتمام الأفراد بمؤسسة ما وتأثرهم بنشاطها.[19] فإنه يمكن القول أن جهاز الشرطة في أي مجتمع له أهمية خاصة بحكم أنه منوط به تقديم الخدمة الأمنية التي تحفظ على الناس حياتهم وتصون لهم الأرواح والممتلكات والأغراض. هذا إلى جانب تقديم الجهاز لخدمات اجتماعية أو مدنية كثيرة كاستخراج البطاقات الشخصية والعائلية (الهويات) وجوازات السفر ورخص القيادة وغيرها، وبحكم هذا كله نجد أنه ليس هناك من أجهزة الحكومة أكثر اتصالا بالجماهير من جهاز الشرطة.[20]

وتأسيساً على كل ما تقدم يجوز لنا أن نتوقع احتفاظ كل فرد من أفراد الجماهير بصورة ذهنية أو انطباع ما عن جهاز الشرطة. وقد تكون هذا الانطباع أو تشكلت ملامح هذه الصورة من خلال تعامل الفرد مع الجهاز سعيا لقضاء مصلحة، أو ربما بطريقة غير مباشرة تتمثل في خبرة نقلها إليه غيره؟ أو تعرضه لمضمون إعلامي يتناول أداء هذا الجهاز الأمني.

وإذا كان أجهزة الشرطة التي تحتفظ بصورة ذهنية طيبة في أذهان جماهيرها في حاجة إلى العلاقات العامة لتدعيم تلك الصورة وتأكيد ملامحها والحفاظ عليها من خلال حسن التعامل مع العوامل المسئولة عن تشكيل تلك الصورة، فإن أجهزة الشرطة أو الأمن التي تكونت عنها صورة ذهنية غير طيبة ولو في أذهان جمهور قليل من جماهيرها هي أشد حاجة إلى دور العلاقات العامة لدراسة ملامح هذه الصورة السلبية وأبعادها ومحاولة إقناع الإدارة العليا بضرورة تغيير السياسات

والأفعال التى تعد مسئولة عن تلك الصورة إلى أداء أفضل من قبل أفراد جهاز الشرطة جمعيهم "وتستطيع العلاقات العامة بعد ذلك باعتبارها مرآة المنظمة أن تعكس أنشطة جهاز الشرطة وجهوده".[21]

العوامل المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة

تتعدد العوامل المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأى مؤسسة، وبالنسبة لأجهزة الشرطة والمؤسسات الأمنية فتمتد تلك العوامل من الجمهور الداخلي، الذى يراه البعض المحدد الرئيسى فى هذا الاتجاه، كما تشمل تلك العوامل وسائل الإعلام والدور الذى يؤديه جهاز الشرطة وعلى أية حال يمكن استعراض تلك العوامل على **النحو التالي:**

أولاً: الجمهور الداخلي.

ثانياً: وسائل الإعلام.

ثالثاً: الدور الذى يؤديه جهاز الشرطة فى مكافحة الجريمة وأداء الخدمات الأمنية الأخري.

رابعاً: قادة الرأي.

خامساً: المسئولية الاجتماعية لجهاز الشرطة.

وفيما يلى يتم استعراض تلك العوامل بالتفصيل:

أولاً: الجمهور الداخلى ودوره فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة

يعرف الجمهور على أنه جماعة من الناس لهم مصالح مشتركة ورأى مشترك تجاه موضوع ذى طبيعة جدلية. والجمهور المشترك فى عملية تكوين الرأى العام يمكن أن يكون محدود العدد، يتكون من ثلاثة أو أربعة أفراد يعملون فى مكان واحد ويمكن أن يكون عددهم

بالملايين. ويمكن أن تكون الجماهير المشتركة فى تكوين الرأى العام متركزة فى مكان واحد أو موزعين فى عدة أقطار، أو فى جميع أنحاء العالم.[22]

ويرى Cutlip and Center أن الجمهور مجموعة من الأفراد مرتبطون معا برباط مشترك من المصلحة ويشتركون فى الإحساس بالاجتماع معا ، وقد تكون جماعتهم صغيرة أو كبيرة، جماعة أغلبية أو أقلية. وهذه الجماعة من الناس تتأثر بأفعال أو سياسات منظمة أو هيئة كما تؤثر سلوكياتها وآرائها فى هذه المنظمة أو الهيئة.[23]

والجمهور الداخلى بالنسبة لجهاز الشرطة هو أحد الجماهير النوعية الهامة لهذا الجهاز، وهو يعنى كل العاملين فى هذا الجهاز من ضباط وضباط صف وجنود ومدنيين يكونون معا جهاز الشرطة الذى يقدم الخدمة الأمنية للمواطنين.

ولما كانت العلاقات العامة - فى تصورى - تعكس واقعا بمعنى أنها لا تستطيع أن تحول المعادن الرخيصة إلى ذهب، كما أنها لا تمسك بعصا سحرية تجعل الأشياء تبدو بصورة مخالفة لواقعها، فإنه يمكن القول أن رسم الصورة الذهنية لجهاز الشرطة لا يصبح مسئولية مطلقة للعلاقات العامة، وإنما هى بالدرجة الأولى مسئولية رجال الشرطة أنفسهم.[24]

ومعلوم أن الحقائق والأفعال تتحدث بصورة أعلى من رنين الكلمات. وإذا كانت هذه القضية مهمة بالنسبة للعلاقات العامة فى أى منشأة أو منظمة[25] فإنها تكتسب أهمية خاصة فى جهاز الشرطة بحكم أنه من أكثر الأجهزة الحكومية اتصالا بالجمهور، ولذا فإن أفراد هذا الجهاز بوسعهم أن يرسموا الصورة الذهنية التى يريدونها عن أنفسهم لدى الجماهير.

وحيث أن العلاقة بين الشرطة والجمهور هى فى جوهرها مجموع علاقات كل فرد من أفرادها بواحد، أو أكثر من المواطنين، فكل تجربة

يمر بها مواطن مع الشرطة سواء عن طريق خدمة تؤدى له أو لذويه أو عن طريق الملاحظة أو المحادثة لها أثرها على علاقات الشرطة بالجمهور.[26] وهذا يعنى أن صورة الشرطة فى النهاية تتشكل من مجموعة الصور الذهنية المنطبعة لدى كل فرد من خلال تعامله مع أحد أفراد ذلك الجهاز، فإذا كانت حصيلة تجربة المواطن مع الشرطة ايجابية، فإنه ينتج عنها صورة ذهنية طيبة تؤثر بلا شك على الصورة الذهنية لجهاز الشرطة ككل والعكس صحيح. ومن هنا يتضح لنا أهمية كل سلوك وكل تصرف يصدر عن رجل الشرطة خلال تعامله مع أفراد الجماهير فى مواقف الحياة اليومية، ورغم أن رجل الشرطة ليس سوى جزء من هذا الجهاز إلا أن الناس تحكم على الكل عن طريق الأجزاء التى تعرضها عن هذا الكل كما يشير إلى ذلك أصحاب العلم فى هذا المجال.[27]

وهذا بدوره يبرز لنا أهمية العلاقات العامة فى مجال الشرطة، فحيث أن العلاقة بين الشرطة وجماهيرها علاقة لها حساسية خاصة تجعلها تتأثر بأى سلوك يؤديه أى فرد من أفراد الجهاز، فإن أساليب التعامل مع الجمهور لا يجب أن تترك للإجتهادات الشخصية والنوايا الطيبة للبعض، بل يجب أن تكون لغة مشتركة يتقنها كل العاملين فى هذا الجهاز، وهذا بدوره يتطلب إتاحة الفرصة للعلاقات العامة فى جهاز الشرطة - بحكم أنها الإدارة المختصة فى الاتصال وذات الخبرة بأساليب التعامل مع الجماهير - للاشتراك فى برامج إعداد أفراد الجهاز وتدريبهم على أساليب التعامل مع الجماهير، وإفهامهم الطبيعة الخاصة لهذا الجهاز بحيث لا يحدث تصرف غير مسئول لفرد أو عدة أفراد يؤثر على الصورة الذهنية لأفراد الجهاز ككل.

ويمكن لإدارة العلاقات العامة فى جهاز الشرطة وفروعه وأقسامه أن تستعين فى هذا المجال بالخبرات المتخصصة والخدمات الاستشارية من خارج الجهاز، أى من الجامعات ومراكز البحث العلمي.

ولعل هذا يوضح لنا سبب اهتمام العلاقات العامة بما نطلق عليه الجمهور الداخلي، إذ هو الطريق لتقديم السلعة أو الخدمة إلى الجمهور "وفي داخل كل عامل سفير علاقات عامة لأن الصورة التى يكونها الرأى العام عن أى منظمة أو شركة غالبا ما تنبع من الصورة التى يحملها العاملون، وليس هناك شرح أو تفسير عن شركة أو منظمة أبلغ من الذى يوضحه العامل لأفراد الجمهور، فالعاملون هم المتحدثون بلسان الشركة أو المنظمة.(28)

ذلك أن رأى الشخص الخارجى أو الغريب عن المنظمة سيكون مرتكزا على العامل الذى يعرفه أو يواجهه ويتعامل معه، فإذا أحب العامل واحترمه فإنه سوف يحب المنظمة أو المنشأة التى ينتمى إليها العامل، وإذا كان هذا العامل غير كفء أو فظا فى تعامله، فإن هذا الغريب عن المنظمة لن يحتفظ فى ذهنه بغير هذه الصورة، فالعاملون أو الجمهور الداخلى يقدمون المعلومات المختلفة عن منشآتهم عن طريق اتصالاتهم بالجمهور فى أثناء سير عملهم الطبيعي،(29) فالعاملون يقومون بتوصيل المعلومات عن منظماتهم للجماهير الخارجية وهم المصدر الأول للمعلومات عن المنظمة بين الجماهير الخارجية(30).

ولا تنطبع الصورة الذهنية عن العامل من خلال سلوكياته وتصرفاته مع الجماهير فى مجال العمل اليومي فحسب لأن المنظمة التى يمثلها هى جزء من مجتمع، ومن ثم تتحدد الصورة الذهنية لمنشأته أو منظمته من خلال تصرفه - وغيره من العاملين - داخل المنظمة وخارجها.

ولذا فإن الجار الذى يجاور العامل الذى ينتمى لمنشأة ما سوف يكون صورة له ولمنشأته من خلال التعامل اليومي، ومن هنا فإن علاقة أى منشأة بالمجتمع هى مسئولية كل عامل من خلال علاقاته واتصالاته مع أفراد عائلته وجيرانه وأعضاء النادى وأصحاب المتاجر أو المحال التى يتعامل معها.(31)

فإذا انتقلنا من جانب التنظير إلى مجال الواقع يتضح لنا أهمية أن يكون سلوك أفراد جهاز الشرطة وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وخلال تفاعلهم مع أفراد المجتمع فى مواقف الحياة العادية - سلوكيات وتصرفات ايجابية تترك انطباعات إيجابية عنهم وعن الجهاز الذى يعملون به. وهنا يبرز لنا مرة أخرى أهمية دور جهاز العلاقات العامة فى الشرطة الذى يستطيع من خلال اتصاله بالمستوى الرئاسي الأعلى واتصاله بأفراد الجهاز ومراقبته لآدائهم أن يؤكد على هذه المعاني.

وحيث أن الصورة الذهنية لأى جهاز شرطة يحملها أفراده فمن الضرورى حتى يعكس هؤلاء الأفراد الصورة الطيبة أن يشعروا بكيانهم واحترامهم وأن تلبى لهم احتياجاتهم ليشعروا بالرضا ومن ثم يمكن تكليفهم بالمهام التى يمكن أن يؤدوها على أفضل وجه بشكل يعكس الصورة الطيبة.

وأجهزة الشرطة تعد من المؤسسات أو المنظمات الكبيرة التى يعمل فى خدمتها آلاف البشر لتوفير الخدمة الأمنية لمجتمعات تعد بالملايين، والزيادة فى عدد أفراد هذه الأجهزة مستمرة لمواكبة الزيادة فى عدد السكان.

والمنظمات أو الجماعات الكبيرة علىٰ شاكلة أجهزة الشرطة تستفيد من بعض المزايا ذات النتائج الإيجابية، فزيادة عدد الأشخاص تؤدى إلى تعدد الإمكانات والقوى والمعارف والمعلومات والمهارات وتضيف هذه المزايا مصادر إضافية لحل المشكلات التى تواجه المنظمة أو الجماعة.(32) كما أنه كلما زاد حجم الجماعة أو المنظمة كلما زادت فرصة تقسيم العمل لصالح إنجاز أهداف المنظمة أو الجماعة.(33)

وبالإضافة إلى هذه المزايا فإن زيادة حجم المنظمة وكثرة عدد أفرادها له عيوب وتوجه إليه انتقادات، **ومنها(34):**

- تكوين جماعات فرعية، مما يفسح المجال للتصارع داخل الجماعة بشكل واضح.

- قلة الجماعات التى تشارك فى صنع القرار لقلة الفرصة المتاحة للشخص ليعبر عن رأيه.
- وجود صعوبة فى استمرار العلاقات الإنسانية مع الإحساس بعدم الرضا.
- تزايد الأعباء المفروضة على الدور القيادي.

وقد دلت بعض الدراسات على أنه مع الحجم الكبير وزيادة العدد:[35]

- تضعف السيطرة المركزية على الأفراد.
- يصبح التنسيق والتعاون مشكلة، ويزيد عدد مستويات السلطة.
- توجد مسافة واسعة بين الإدارة العليا وبقية المستويات.

ولعل هذه المشاكل التى يثيرها كبر حجم المنظمة وزيادة عدد أفرادها (كما هو الأمر فى جهاز الشرطة) تبرز الحاجة الملحة لدور العلاقات العامة، فالمنشأة الحكومية كثيرة العدد يمكنها - على الرغم من بعد الإدارة عن تجمعات العاملين - من خلال الاتصال، يمكنها تطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين.

والتعامل مع العاملين - أو ما نطلق عليه الجمهور الداخلى - لا يجب أن يترك للظروف والإجتهادات والنوايا الطيبة، وإنما لابد من وجود سياسة ثابتة مستقرة تلتزم بها الإدارة العليا ويقوم جهاز العلاقات العامة بدوره فى تنفيذها. فعلى عاتق جهاز العلاقات العامة يقع عبء اكتشاف الرأى العام بين الجماهير النوعية العديد وتحليله، ليس هذا فحسب، بل والمساهمة فى تشكيله[36] ومن ثم لابد من توافر المعلومات الأساسية عن قطاعات الجماهير التى يتم التعامل معها، وبيان الخصائص العامة لكل منها.[37] ومن هذه الجماهير التى يجب أن تولى عناية خاصة الجمهور الداخلي، ولذا فإن العلاقات بالعاملين يجب أن تكون اهتمام الإدارة فى كل مجال، ولاسيما أنه لوحظ **ما يلي:**[38]

- وجود علاقة بين كمية المعلومات لدى العامل عن شركته وبين اتجاهه نحو الشركة.
- وجود علاقة بين اتجاهات العامل وحالته النفسية (روحه المعنوية) وبين إنتاجيته.

وحتى تتوافر هذه المعلومات لدى العامل (الذى هو هنا أحد أفراد جهاز الشرطة)، وحتى يشعر بأهميته وبأن له دورا في صنع سياسة الجهاز، فتبدو حالته النفسية طيبة، فإن مفهوم الاتصال ذى الاتجاهين يجب أن يطبق؛ بحيث يوجد اتجاهان للاتصال: اتجاه يفسر ويشرع ويحلل مرتكزا في ذلك على الحقيقة واتجاه يقيم قنوات تتدفق مع خلالها آراء الجمهور الداخلي[39] وهم أفراد جهاز الشرطة.

كما ينبغى الاهتمام بتلبية الاحتياجات الإنسانية لأفراد الجهاز كالحاجة إلى التقدير والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الأمن وغيرها، فالعلاقات الجيدة مع المجتمع المحلى والمجتمع العام تنبع من العلاقات الجيدة مع العاملين.[40] ولذا أصبح يتردد الآن بين المشتغلين بالعلاقات العامة عبارة العلاقات العامة تبدأ من الداخل أولا: أي من داخل المنظمة.[41] ورغم اختلاف خبراء العلاقات العامة على تحديد أنواع الجماهير إلا أنه لا خلاف على وجود جمهور داخلي هو نقطة البدء فى أنشطة العلاقات العامة.[42]

وهنا تبرز أهمية الدور الذى يجب أن يقوم به جهاز العلاقات العامة فى منشأة حكومية كجهاز الشرطة لدعاية هذه العلاقة مع الجمهور الداخلي التى تعد المدخل السليم للتعامل مع الجماهير الخارجية وتكوين الصورة المرغوب لديها.

القيادات الأمنية:

تعد القيادات الأمنية بأقوالها وأفعالها مصدرا من مصادر تشكيل الصورة الذهنية عن جهاز الشرطة. والقيادة بوجه عام ظاهرة مرتبطة

بالجماعات والمنظمات الرسمية مثل المنظمات السياسية والجامعات والنوادى والمصانع والقطاعات الخاصة، كما تبرز القيادة بين الجماعات والتكوينات غير الرسمية، وكلما أصبحت الجماعة أكبر كلما كانت هناك حاجة ملحة للقائد.[43]

والقائد هو شخص ما يحتل موقعا بارزا فى جماعته ويؤثر فى الآخرين، وينظم ويوجه الجماعة للحفاظ على وجودها والوصول لأهدافها.[44]

وإلى جانب القيادة كظاهرة، والقيادة كتعريف **يتم تناول القيادة من الزوايا الآتية:**

- **القيادة كبؤرة لعملية اجتماعية**[45]: وهنا يبرز تعريف Mumford الذى يرى أن القيادة هى تفوق أو بروز شخص أو عدد قليل من الأشخاص فى عملية السيطرة على الظاهرة الاجتماعية.
- **القيادة كشخصية وتأثيرات هذه الشخصية**: حيث يرى Bowden[46] أن القيادة هى قوة الشخصية ويرى Bengham أن القائد هو شخص يمتلك أكبر قدر من السمات والملامح الشخصية.
- **القيادة كفن استمالة الطاعة**: فيرى Bundel [47] القيادة على أنها فن إقناع الآخرين بفعل شيء ما يريدهم القائد أن يفعلوه.
- **القيادة كمزاولة تأثير**: وفى هذا الاتجاه[48] نورد تعريف Tead الذى يرى القيادة على أنها نشاط التأثير على الناس ليتعاونوا تجاه هدف يرغب القائد فى تحقيقه.
- **القيادة كفعل أو سلوك**: حيث يرى Shartle [49] القيادة على أنها عمل تظهر نتائجه فى أعمال الآخرين، ويرى Fielder القيادة على أنها سلوك نعنى به أفعالا معينة يتولى القائد عن طريقها توجيه وتنسيق عمل أعضاء الجماعة.

- **القيادة كشكل اقناعي**: والذى يشير إلى القيادة على أنها فن التعامل مع الطبيعة الإنسانية، أو هى فن التأثير فى جماعة من الناس عن طريق الإقناع. وهنا يتم النظر للقيادة على أنها نشاط إقناع الناس بالتعاون لتحقيق هدف مشترك.

وأشارت بعض التعريفات التى قدمت من قبل إلى أن القيادة ليست أمراً عفوياً يمكن أن يتصف به أي إنسان، ولكن الشخص يصبح قائداً لوجود ملامح أو خصائص معينة فى شخصيته تؤهله لذلك. وقد أشار البعض إلى أن القائد يتصف بالذكاء والجاذبية وكبر السن، وقد ذكر ناقد سياسى أن الأمريكيين يفضلون الأشخاص الأكثر طولاً[51]، وفى كل الانتخابات الرئاسية حتى عام 1972، انتخب الأمريكيون المرشح الأكثر طولا، ولعل هذا يعنى أن الخصائص الجسمانية يمكن أن تضفى على الشخص بعض ملامح القيادة، وقد أجريت دراسة أظهرت أن القادة يختلفون عن أتباعهم فى **الملامح التالية**:[52]

1. القدرة على القيادة بالمهام وإنجازها لمعرفة القادة بمختلف نقاط القضية المطروحة.
2. الحزم.
3. القبول الاجتماعي من الآخرين الذين يعملون معهم.

وقد أشارت سلسلة من الدراسات التى تمت بالملاحظة والاستبيان، والتجربة إلى تمتع القادة بملامح شخصية هى الذكاء، والانضباط، والاهتمام بالآخرين، والهيمنة أو السيطرة، ورجولية التصرف، والحساسية (الإحساس المرهف) والمحافظة على قيم الجماعة.[53]

كما أن القائد يجب أن يكون دبلوماسيا لكى يزيل الخلافات الموجودة بين الجماعات الفرعية أو الفضائل أن وجدت، وعليه أن يعرف كيف يقود الجماعة، ويستفيد من امكاناتها، وأن يمثل الدور القيادي فى موقعه بحكمة واقتدار.[54] كما أن القائد الجيد يجب أن يكون

مستمعا جيدا ، وأن يتحلى بالصبر، وعليه أن يعتبر بمشاعر وأحاسيس الناس الذين يتبعونه.[55]

والقائد الجيد - وفق رؤية معينة - لابد وأن يمارس تأثيره على جماعته داخل إطار من العلاقة الطيبة التى تقوم على الاحترام والود حيث يجب أن يحتفظ القائد بعلاقة إنسانية مع الجماعة للحفاظ على زعامته لها، ومن ثم لابد وأن يمثل دور الأب العطوف على جماعته أو الابن البار المقرب إليها. كما يجب أن يأخذ القائد فى اعتباره أنه لا يؤثر فحسب، فكما أنه يؤثر فى جماعته، فإنه يتأثر بها، وعلى القائد الجيد أن يعرف متى يؤثر ومتى يتأثر؟ متى يوجه ومتى يتلقى توجيها.[56]

وفى برنامج أعدته لجنة الخدمة المدنية الأمريكية U.S. Civil Service Commision وبه أسئلة استبيان استخدمت فى تدريب القادة والمشرفين، وإجابات هذه الأسئلة تصلح كمقياس للحكم على مدى تمتع الشخص بمواصفات القيادة. وقد استخدمه Miller فى دراسة القادة فى الشركات الصناعية، وكذا رجال الأعمال، **وهذه قائمة بالأسئلة**:[57]

1. كيف تدرب المرؤوسين بسهولة وسرعة؟
2. كيف تكون رئيسا له نفوذ؟
3. كيف تخطط؟
4. كيف تنظم؟
5. كيف تفسر السياسات وتطبقها؟
6. كيف تحصل على عمل أكثر؟
7. كيف تنظم المرؤوسين؟
8. كيف تصحح أخطاء العمل؟

9. كيف تحسن طرق العمل؟
10. كيف تحتفظ بمعلومات عن أساليب العمل؟
11. كيف تتعلم عملاً جيداً؟
12. كيف تحلل العمل إلى عناصره؟
13. كيف توظف المعلومات الجديدة؟
14. كيف تطور مهاراتك؟
15. كيف تحافظ على أدوات العمل فى ظروف صالحة للتشغيل؟
16. كيف تحافظ على الأشياء منظمة؟
17. كيف تقوم أداء العاملين، وكيف تحفزهم؟
18. كيف تقلل الفاقد فى الوقت والأفكار والمواد الخام؟
19. كيف تحسن الأداء؟
20. كيف ترفع معنويات المرؤوسين؟
21. كيف تبيع الأفكار لأصحاب المراكز المرموقة؟
22. كيف تدير الجماعة؟
23. كيف تفوض المسئولية والسلطة؟
24. كيف تجعل الناس يعملون معا ؟
25. كيف تكون دبلوماسيا ؟
26. كيف تنمى تعبيراتك الشفهية والمكتسبة؟
27. كيف يمكنك إدراك التفاصيل التى تذكر لك؟

28. كيف تقرأ الخطط والأشكال التوضيحية؟
29. كيف تفهم الرسوم البيانية والجداول؟
30. كيف تدرس أسباب التقصير؟
31. كيف تقلل من عوامل عدم الاتفاق فى العمل؟
32. كيف تقدر الأفكار إلى العاملين؟
33. كيف تعمل براحة أكثر؟
34. كيف تتجنب التوترات؟

والإجابة على هذه القائمة الطويلة من الأسئلة هى التى تحدد إلى أى مدى يمكن أن يتصف الشخص بالسمات والخصائص القيادية.

ويؤثر نوع القيادة على قوة الجماعة وتماسك أفرادها، وقد أثبتت كل الدراسات التجريبية تأثير الأنواع المختلفة من القيادة على ممارسات الأفراد ومعنوياتهم، وعمل الجماعة. فكل نوع يترك تأثيره الواضح على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وتعاونهم وعلى نجاح الجماعة فى تحقيق أهدافها.

وقد ميزت الدراسات التى أجراها White, Lippitt & Lewin بين أنماط متعددة للقيادة **وهي**:[58]

- **القيادة السطوية**: وينتج عن هذا النمط من القيادة عمل أكثر خلال فترة زمنية معنية (كنتيجة طبيعية للقسر والإجبار) لكنها تولد العدوان والتنافس غير المشروع، والتوتر الذى يسود علاقة الأفراد بالقيادة.
- **القيادة الديموقراطية**: يمكن أن تقود الجماعة إلى إنتاجية أقل، ولكنها تصبح أكثر إنتاجاً إذا تعلمت الجماعة كيف تتعاون، وإذا طور الأفراد علاقاتهم الايجابية مع بعضهم البعض ومع قائدهم. وفى ظل هذه القيادة يوظف الإقناع وتعرف الحوافز، ويستغل الأفراد مواردهم

المتاحة جيداً. ولعل هذا يمكن من إتاحة الفرصة أمام الأفراد للمناقشة والتعبير عن الآراء والمشاركة فى اتخاذ القرار.

- **القيادة الفوضوية**: وهى أقل إنتاجية من النوعين السابقين، ويقضى الأفراد وقتاً أطول فى مناقشة المهام، ويسود الإحباط الذى يولد العدوان.

القيادة كوظائف وأدوار:

تعتمد فاعلية أي جماعة على مدى وجود قائد لها بملامح معنية، وعلى سلوك هذا القائد فى تنظيم أنشطة الجماعة وتوجيهها.(59) وكلما أصبحت الجماعة أكبر أصبحت هناك حاجة ملحة إلى القائد، وأصبحت الأعباء والمتطلبات المفروضة على القائد أكبر وأصبح توجيه القائد لنشاط الجماعة أصعب.(60)

وفي الجماعات التى تستوعب اتجاهات عدة ومصالح متنوعة على القادة أن يقوموا بصهر هذه العناصر معاً وأن يزيلوا الخلافات الموجودة بين الجماعات الفرعية وأن يحسنوا قيادة الجميع(61)، وللقائد دوره فى صياغة أهداف الجماعة إلى الحد الذى يجعلها مقبولة من الآخرين فى الجماعة، وهو الذى يحدد مهام الجماعة ويقسمها. والسلوك الرئيسى للقائد يتمثل فى إعطاء توجيهات وأوامر بأفعال معينة تؤثر فى الآخرين، ولذلك فهو يمارس الاتصال أكثر من غيره، ويتكلم بصفة رسمية أكثر، ويجب أن يكون أكثر قوة فى أفعاله وأكثر سيطرة عليها، ويتوقع منه أن يبرز كواحد من أعضاء الجماعة فيتصرف وفقاً لقواعدها وأعرافها، ويعطى المثال للآخرين نم خلال تقديم سلوكيات تصلح كنماذج لغيره من الناس الذين يتبعونه.

وتؤدى القيادة وظائف متنوعة نشير إليها على **النحو التالي**(62):

1- المساعدة في تحديد أهداف الجماعة وتحقيقها:

فالقائد يخدم كصانع للسياسة، إذ يساعد الجماعة فى تحديد أهدافها ومهامها، فهو يضع الخطة التى تساعد فى إنجاز المهام التى تريد الجماعة تحقيقها، وعند التنفيذ يقوم القائد بتنظيم وتنسيق مختلف الأنشطة التى تؤديها الجماعة عن اتجاه أهدافها.

2- الحفاظ على استمرار الجماعة:

عند تنفيذ أنشطة الجماعة قد توجد صورة من عدم الاتفاق بين الأفراد تكون مصحوبة بتوترات وعداءات، وهنا يبرز دور القائد فى المساعدة على التقليل من هذه التوترات وحسم الخلافات ومن ثم الحفاظ على تألف الجماعة.

3- تقديم شعار أو رمز للتعريف بالجماعة:

يحتاج أعضاء الجماعة شعاراً أو رمزاً مشتركاً يمكنهم عن طريقه أن يتعارفوا ويعرفهم الآخرون كعلم أو صورة. والقائد نفسه قد يؤدى دور الرمز بالنسبة لجماعته. كما أن القائد يكون مثالا أو نموذجا يرغب أعضاء الجماعة فى محاكاته، ويرى فرويد أن هذه

4- تقديم الجماعة إلى الآخرين:

فالقائد يمثل جماعته فى علاقتها بالجماعات الأخري، وله دوره فى حل المشاكل وإزالة التوترات بين جماعته وغيرها من الجماعات. كما يمكن أن يساعد جماعته لكى تتعاون مع جماعات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة.

القيادات الأمنية، لماذا؟

القيادات الأمنية جزء من الجمهور الداخلي الذى سبق الحديث عنه، وإن كان جزءا يتولى القيادة والزعامة وإعطاء الأوامر والتعليمات لتنفيذ الخطط التى يضعونها والتى تترجم سياسة جهاز الشرطة وأهدافه.

وهذه القيادات قد لا تمارس الاتصال المباشر بالجماهير بنفس الدرجة التى يمارسه بها بقية أفراد الجهاز من جنود وأمناء شرطة ومدنيين وضباط عاديين، فهؤلاء أكثر احتكاكاً بالجماهير لتوصيل الخدمات الأمنية المختلفة. وعلى الرغم من هذا فهم مسئولون عن تكوين الصورة الذهنية لدى الجماهير، فهم أحد مصادرها. فهذه القيادات، وعلى رأسها السيد الوزير ومديري الأمن فى المحافظات ومديري التخصصات والفروع الأمنية المختلفة كمدير مكافحة المخدرات، ومدير الأدلة الجنائية، ومدير مكافحة جرائم التزوير، وخلافه، ومن يليهم من قيادات أمنية هؤلاء يطبعون بأقوالهم وأفعالهم صورة ذهنية معينة عن جهاز الشرطة **من خلال:**

- تواجدهم بصورة أو بأخرى عبر وسائل الإعلام.
- اتصالهم - وأن كان قليلا بفئات الجمهور المتردد على الشرطة طلبا للخدمة الأمنية أثناء فترات العمل الرسمية.
- حركتهم العادية فى المجتمع: سيراً فى الشارع، شراء من الأسواق - أداء لمجاملة اجتماعية فى أحزان وأفراح.

وعلى ضوء ما سبق أن أشرنا إليه من تعريفات القيادة، وملامح القيادة وخصائصها وسماتها التى تتصف بها، وكذا أنواع القيادة، ووظائفها أو أدوارها، على ضوء كل هذا الذى أشارت إليه الكتابات النظرية يمكن أن نصوغ بعض النقاط ونشير إلى بعض الأساليب التى تجعل القيادات الأمنية مصدرا لتكوين الصورة الذهنية الطيبة عن جهاز الشرطة، تشير إليها على **النحو التالي:**

1- القدوة الطيبة:

جهاز الشرطة هيئة نظامية مدنية يغلب على آدائها الطابع العسكرى ضمانا لتحقيق أهداف الجهاز فى حفظ الأمن والإستقرار. ومن هنا ينبغى على القيادات الأمنية أن تكون نموذجا يحتذى وقدوة يتأسى بها من قبل بقية أفراد الجهاز من جهة، ومن أفراد المجتمع من جهة أخري،

ولذا فإن احترام قوانين وقواعد وأعراف المجتمع من ناحية وقوانين وقواعد الجهاز من ناحية أخرى يبدو أمراً حتميا يجب أن تترجمه سلوكيات هذه القيادات من حيث الحفاظ على مظهر رجل الشرطة وكرامته وإحترامه وهيبته بين الجماهير، فتتسم الشخصية بالحزم فى غير بطش أو عنف، واللين فى غير ضعف.

2- روح الأسرة الواحدة:

من الضروري أن تشيع هذه القيادات عند تعاملها مع بقية المستويات الأمنية الأخرى روح الأسرة الواحدة التى تتعاون معاً لأجل إنجاز هدف مشترك فينصهر الجنود والأمناء والضباط والمدنيون فى بوتقة واحدة لصالح هدف واحد ولن يتأتى ذلك إلا إذا مثل القائد دور الأب والأخ والإبن والصديق فى آن واحد، حيث تسود العلاقات الإنسانية والمحبة والاحترام بين الجميع: فإذا غاب الفرد فلابد أن يسأل عنه، وأن مرض فلابد من زيارته، وإذا مرت به مناسبة سعيدة وجد من يقدم له التهنئة، وهكذا، فيشعر الفرد أن له حيزاً ومكاناً وأن الآخرين يقدرونه. فإذا شعر الفرد بهذه الروح تسرى فى محيط العمل انعكس ذلك على آدائه، ولذا فلن يقدم للجماهير عند تعاملهم معه إلا الصورة الطيبة عن الجهاز وأفراده. ويمكن لكل قائد أن يشيع هذه الروح دون أن يفقد هيبته وطبعه واحترامه.

3- تطبيق مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين مع الجمهورِ الداخلي:

من الأهمية أن تطبق القيادات الأمنية مفهوم الاستماع عند التعامل مع بقية المستويات الأمنية، بحيث لا ينحصر دورهم فى إعطاء أوامر وتعليمات واجبة التنفيذ، وإنما من الضروري أن يتم الإصغاء إلى آراء بقية الأفراد ومقترحاتهم، والاهتمام بمشاكلهم وهمومهم ومحاولة حلها. كما أنه من الضروري ألا يتم تسفيه آراء الغير أو الاستخفاف بها. على أن يتم ذلك فى ضوء الحفاظ على قيمة الوقت الذى يعد ركيزة أساسية فى عمل هذا الجهاز الحساس.

ولعل هذا يعود بالفائدة على الجهاز، فرب فرد لا يشغل مكان القيادة يطرح على ضوء خبرته رأيا أو فكرة، فإذا هو المفتاح لحل غموض جريمة، أو تقديم الخدمة بأسلوب أفضل وفى وقت أقل. فهو إذن يقدم إنجازا يترك أثره على الصورة الطيبة لجهاز الشرطة.

كما أنه كفرد إذا وجد من يصغى إليه من رؤسائه وقادته أشبع فى داخله الرغبة والحاجة إلى الإحساس بمكانته وقدره، ومن ثم يبذل أقصى جهده، ويتفانى فى عمله، وهذا أيضاً يعود على الجهاز بمردود طيب يضيف رصيداً إلى الصورة الإيجابية.

4- المشاركة الاجتماعية:

من الضروري أن يلحظ أفراد المجتمع أفراد الشرطة، وعلى رأسهم القادة، وقد انفعلوا مع المجتمع بحيث لا ينحصر دورهم داخل الأبنية التى يقدمون خدماتهم من خلالها، أو الأماكن الأخرى لتواجدهم فلابد أن يشعر بهم المجتمع مشاركين له فى مناسباته وأعياده، سواء كانت دينية أو وطنية أو حتى لمجرد آداء بعض الواجبات الاجتماعية كالمشاركة فى تقديم التهانى أو التعازى عندئذ يظهر رجل الشرطة جزءا ينفعل بمجتمعه، ويحس بنبضه، وهذا من شأنه أن يعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الجهاز وأفراده.

5- استخدام لغة مهذبة للتخاطب:

من الضروري عند تعامل القيادات الأمنية مع أفراد المجتمع أو مع بقية المستويات الأمنية الأخرى فى مواقف كالتى سبقت الإشارة إليها أو غيرها أن تستخدم الألفاظ أو التعبيرات اللائقة المهذبة، فيجب تحاشى استخدام الألفاظ النابية والعبارات الجارحة التى تخدش الحياء وتعرض بكرامة الإنسان. كما لا ينبغي أن يستشعر الجمهور فى أقوال وسلوكيات القيادات ما يدل على الاستعلاء والتكبر.

6- احترام رموز المجتمع وقياداته:

ينبغي مراعاة الحرص عند التعامل مع رموز المجتمع من العلماء والمشايخ والأدباء والكتاب وكبار السن، وزعماء الأحزاب السياسية، وقادة النقابات والاتحادات المهنية. ومن ثم يجب احترامهم وإنزالهم منزلتهم وتلقى آرائهم ومقترحاتهم بصدر رحب.

7- المعاملة الطيبة مع الإعلاميين:

من الضروري عند التعامل مع الإعلاميين إشعارهم بإحترامهم وتقديرهم، فيجب أن يحسن استقبالهم وأن تحترم مواعيدهم، وأن توضع بين أيديهم المعلومات الصحيحة فى حدود المسموح به وبما لا يتعارض مع القانون. وأن يتم الرد على ما يثيرونه متعلقا بجهاز الشرطة. كما أنه من الضروري عند تواجد القيادات بأى شكل عبر وسائل الإعلام أن تكون على وعى بالموضوع الذى تتحدث فيه بحيث لا تكون معلوماتها مبتورة أو مشوهة. كما يجب أن تكون ألفاظها لائقة لا يشتم منها كبرياء أو تعال أو تشيع فيها روح التحدى أو العداء لأحد. ويجب التدقيق فى اختيار القيادات الأمنية لكلماتها التى تعرض على الجمهور، بحيث لا تصدم مشاعر الجماهير أو تتعارض مع الأخلاقيات والمبادئ المستقرة فى نظام المجتمع.

كما أنه من الضروري أن تتعامل هذه القيادات الأمنية مع المضامين الإعلامية بما تستحقه من اهتمام وعناية، فإذا استلزم الأمر توضيحا قدموا التوضيح، وإذا انتقد المضمون الجهاز فندوا وردوا. كما أنه من المهم عند عقد المؤتمرات الصحفية مراعاة ما يتصل بها من قواعد وأسس من حيث أهمية الموضوع المطروح ولزوم عقد المؤتمر لهذا الموضوع، والاستعداد للرد على التساؤلات التى توجد، وإعداد المكان المخصص لعقد المؤتمر، واحترام الموعد والحفاظ على وقت رجال الإعلام، والتزام حدود اللياقة فى استخدام الألفاظ والعبارات.

وهذا كله من شأنه أن يطبع صورة طيبة عن هذه القيادات الأمنية وعن الجهاز الذى ينتمون إليه لدى جمهور له أهميته وهم رجال الإعلام.

8- من الضروري أن تكون معابر الوصول إلى هذه القيادات الأمنية بالنسبة لفئات الجمهور معابر سهلة يمكن ارتيادها لمن يلزمه ذلك، وهذا يقتضى تطبيق سياسة الباب المفتوح عن طريق تمكين الجمهور من عرض آرائه وتقديم شكاواه، وحفاظاً على وقت هذه القيادات، فإنه يمكن تخصيص مواعيد ثابتة يعلن عنها ويتاح للجمهور خلالها أن يلتقى بمن شاء من هذه القيادات. ولا شك أن هذا يشعر الجمهور الرضا ويمكنه من إدراك الجوانب الإنسانية فى شخصية هذه القيادات، كما أنه يفيد الجهاز بهذه الآراء والمقترحات التى يطرحها لتطوير الأداء. وهذا من شأنه أن يطبع صورة طيبة عن جهاز الشرطة لدى فئات الجمهور.

9- الزيارات المتبادلة مع المؤسسات التربوية والتعليمية:

من الأهمية - وبالتعاون مع بعض المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات وكذا النوادى والجمعيات - أن يتم تنظيم زيارات لبعض القيادات الأمنية لهذه المؤسسات وأمثالها - تلتقى فيه القيادات بفئات الجمهور تتحدث إليه ويتحدث إليها، ويسأل الجمهور والقيادات تجيب فى جو ودى يظهر فيه قادة الجهاز الأمنى مواطنين عاديين بسطاء حتى تزال بعض الحواجز النفسية بين الشرطة والجمهور والتى تعد من الموروثات التى صنعها الإستعمار فيما مضي، حتى أن بعض الآباء والأمهات كانوا ومازالوا يخوفون أطفالهم برجل الشرطة. كما أنه من الضرورى أن يتاح لهذه المؤسسات التعليمية بدءاً من الحضانة والمدارس الابتدائية زيارة بعض مؤسسات الشرطة والالتقاء بقادتها والسماح للنشء أن يطرحوا أسئلتهم ويندمجوا عبر لقائهم مع هذه الشخصيات ليلمسوا تواضعها وبساطتها وحسن

استقبالها وكرم ضيافتها. ولا شك أن هذا كله يكون الصورة الطيبة عن جهاز الشرطة ورجاله.

ثانيا : وسائل الإعلام ودورها فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة

تؤدى وسائل الإعلام الجماهيرية دوراً هاماً فى تشكيل الصورة الذهنية لدى جماهيرها عن الأفراد والجماعات والمنظمات والحكومات والدول والشعوب، فهى تعد النافذة التى تطل الجماهير من خلالها على الأحداث والقضايا وعلى ضوء تعرضهم لهذه الوسائل يكونون آراءهم وانطباعاتهم.

وعلى الرغم من أهمية التجارب المباشرة فى تشكيل الآراء ورسم الانطباعات إلا أنه لا مفر من الاعتماد على هذه الوسائل، إذ لا يمكن للأفراد أن يدخلوا فى تجارب مباشرة مع آلاف الأحداث والقضايا والموضوعات التى تخص مجتمعهم ومجتمعات أخري، فوسائل الإعلام تضعهم فى قلب الأحداث وتجعلهم يعايشون القضايا والموضوعات المختلفة.

ولما كانت الصورة الذهنية لأى فرد أو منظمة تتأثر بتلك المعلومات والمضامين التى تبثها وسائل الإعلام الجماهيرية، فإن هذا يبرز مدى حاجة أجهزة الشرطة إلى العلاقات العامة، حيث تعد وسائل الإعلام والعاملون بها جمهوراً من الجماهير ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لأى جهاز أمنى "وحيث أن كل منظمة تحتاج إلى تقديم نفسها إلى الجماهير فى أفضل مظهر، فمن هنا تأتى أهمية العمل على تقديم المنظمة أو الشركة إلى وسائل الإعلام".(63)

ولذا تحتل العلاقة بوسائل الإعلام أهمية كبيرة لدى المشتغلين بالعلاقات العامة، حيث أن العاملين بهذه الوسائل يتحكمون فى المعلومات التى تتدفق إلى الجماهير فى ظل نظام اجتماعى معين،

ولذلك فهم من جماهير المؤسسات والمنظمات المختلفة (ومن بينها أجهزة الشرطة) فهم يبحثون عن المعلومات والأخبار المتعلقة بتلك المؤسسات والمنظمات، ثم يمررونها إلى قرائهم ومستمعيهم ومشاهديهم.[64]

وفى ظل الأنظمة الديمقراطية يصبح من حق الأفراد أن يتمتعوا بحرية التعبير، ويمكنهم أن يوجهوا أسئلة معنية للحكومة، بل وتوجيه حملات انتقاديه لها ولمختلف أجهزتها.[65]

ومن أجل أن تعكس وسائل الإعلام مضامين إعلامية تساهم فى تكوين صورة ذهنية طيبة لدى الجماهير، فإن على أجهزة الشرطة بشكل عام وأجهزة العلاقات العامة بشكل خاص **مراعاة ما يلي:**

1. حسن استقبال الإعلاميين، والترحيب بهم، وإعداد أماكن خاصة باستقبالهم، واحترام مواعيدهم التى سبق أن اتفق عليها بمعرفة الطرفين الإعلامي من جهة، ومن يمثل جهاز الشرطة من جهة أخرى. ويجب أن يكون هذا أسلوبا يعامله كافة الإعلاميين على اختلاف انتماءاتهم السياسية والحزبية.

2. وضع المعلومات الصحيحة والأخبار الصادقة بين أيدي الإعلاميين، وعلى النحو الذى لا يضر بخطط الجهاز الأمنى فى مكافحة الجريمة وتعقب المارقين والخارجين على القانون والشرعية أو يضر بأمن الدولة وسلامة المواطنين.

3. التعامل مع المضامين الإعلامية التى تقدمها هذه الوسائل متعلقة بأداء جهاز الشرطة وسلوكيات أفراده بما تستحقه من أهمية وجدية، وخاصة تلك الانتقادات التى توجهها وسائل الإعلام أو الجماهير من خلال هذه الوسائل.

فمن الضرورى على جهاز الشرطة (أو جهاز العلاقات العامة به) متابعة ما تبثه وسائل الإعلام الجماهيرية وإعطاء هذه المضامين الأهمية اللازمة وخاصة عندما تصوب الاتهامات أو الانتقادات وتثار

التساؤلات، حيث من الضرورى الإجابة عن هذه التساؤلات وتوضيح وجهة النظر لمختلف أنواع الجماهير فى صراحة ووضوح.(66)

فإذا أصغى جهاز العلاقات العامة لما تثيره هذه الوسائل واستوعبه وأوجد الإجابات على التساؤلات والانتقادات بسرعة وكفاءة ودقة، فإن ما يقوله جهاز العلاقات العامة سيحظى بالتقدير وسينال الثقة، ولكن إذا تعاملت العلاقات العامة مع تساؤلات الإعلام وانتقاداته على أنها مجرد اعتراضات لا قيمة لها ولا تؤثر على ايقاع العمل اليومى وأنها لا يجب التعامل معها بجدية لأنها مجرد مسائل عرضية عابرة فسيتحول الأمر إلى ما لا تحمد عقباه.(67)

ويوجد أسلوبان للتعامل مع مضامين وسائل الإعلام وتساؤلاتها وانتقاداتها **وهما:-**

1- الأسلوب الذى يتجاهل ما تبثه وسائل الإعلام:

وبالطبع فإن هذا الأسلوب يؤدى إلى ترسيخ الصورة الذهنية غير الطيبة لدى الجماهير ولدى وسائل الإعلام على حد سواء.

ومن الأمثلة الدالة على هذا الأسلوب تلك الانتقادات التى وجهها أحد أساتذة الجامعات فى مصر إلى سلوك بعض أفراد جهاز الشرطة على صفحات بريد الأهرام بتاريخ 1989/12/30م بالصفحة السابعة، ورغم أن هناك مواطنا استوقفته هذه الرسالة وعقب عليها فى بريد الأهرام بتاريخ 1990/1/1م بنفس الصفحة مشيراً إلى أن كاتب الرسالة الأستاذ الجامعى لن يصله على صفحات الأهرام أى تعقيب أو رد من جهاز الشرطة بحجة أن هذا كلام ناس فاضيين، ورغم ذلك لاحظنا من خلال المتابعة اليومية لصحيفة الأهرام على مدار ثلاثة أشهر أنه لم يرد فعلاً أى تعقيب أو رد من العلاقات العامة بوزارة الداخلية.

2- الأسلوب الذى يهتم بما تبثه وسائل الإعلام:

وهو أسلوب يتعامل مع المضامين الإعلامية التى تثير تساؤلات أو توجه انتقادات بما يستحق من أهمية تأسيسا على أن وسائل الإعلام تساهم فى تكوين الرأى العام المؤيد والمعارض تجاه المنظمات والمنشآت والأفراد وتكوين الصورة الذهنية الايجابية والسلبية.

ولعل أبرز الأمثلة التى تدل على مدى التحول الذى حدث فى جهاز الشرطة المصرية فيما يتعلق بهذه القضية وتبنى سياسة إتباع الأسلوب الثاني ما نشرته صحيفة الأهرام بتاريخ 1990/2/16 فى الصفحة السادسة عشر بعنوان: "الليلة الكئيبة" ويتلخص هذا المضمون الصحفى فى شكوى بعثت بها فتاة تتظلم من ضابط شرطة داخل منزلها بالإسكندرية بغرض التفتيش عن متهم بعينه فانهال على أبيها ضرباً وشتم أمها على مسمع ومرأى من الأبناء وما أن نشرت هذه الرسالة التى أحدثت مشاعر من الاستياء لدى الجماهير حتى بادرت إدارة العلاقات العامة، وبتاريخ 1990/2/19، أى فى اليوم الثالث لنشر هذا المضمون وعلى الصفحة السابعة بكتابة رد على هذا الموضوع يفيد استياء ضباط الشرطة وأسفهم لما حدث، ويفيد كذلك توجيه دعوة الوزارة، ويمثلها السيد محمد عبد الحليم موسى لهذه الأسرة للقائه شخصيا ليقدم لهم الوزير الترضية المناسبة، وسيصحبهم فى رحلتهم من الأسكندرية إلى القاهرة مدير العلاقات العامة بشرطة الأسكندرية، وبوسع هذه الأسرة إذا لم ترغب في الحضور إلى القاهرة أن تأذن للسيد اللواء مساعد أول وزير الداخلية بزيارتهم فى منزلهم للإعراب عن الأسف وتقديم الترضية.

ثالثا : دور جهاز الشرطة فى مكافحة الجريمة وأداء الخدمات الأمنية الأخري

ذلك أن جهاز الشرطة كلما أدى دورا فعالا فى مكافحة الجريمة، وقدم خدماته الأمنية الأخرى على الوجه الأكمل كلما ساهم ذلك الأداء

فـى تكـوين الـصورة الذهنيـة الطيبـة لـدى الجمـاهير. وفـى الواقـع توجـد مجموعة من العناصر المتعلقـة بهذه النقطـة تـساهم فـى تكـوين الـصورة الطيبة لجهاز الشرطة نشير إليها على **النحو التالي:**

1- إعلام الجماهير بدور الجهاز فى مكافحة الجريمة، وقدرته على تحقيق الأمن:

يقدم المجتمع المعاصر نماذج عديدة من الجرائم ويشهد تطورا فى أساليب السلوك الإجرامي، فهناك جرائم يرتكبها الفرد دون مساعدة من الجماعة، وجرائم ترتكبها الجماعات، بل أن هنـاك عصابات تؤلـف من الأحـداث، وهـؤلاء جميعـا يرتكبـون جـرائم عديـدة كالقتـل والـضرب والتفجيـر، والاتجـار فـى المخـدرات والإحـراق واختطـاف النـساء واغتـصابهن وسـرقتهن والنـصب والاحتيـال وغيرهـا.[68] كمـا ظهـر الإرهاب الدولي فى عالم اليوم كبديل للحروب التقليدية، ويؤدى دوره فـى الـصراع الـسياسي كأحد أسـاليب العنـف الـسياسي، وأخطـر مـا فـى الإرهـاب أنـه لا يحكمـه قـانون ولـيس لـه قواعـد، لـذلك كـان أداة يمكـن استخدامها بغير حدود.[69]

وحيث أن الجريمـة تظهـر فـى كـل المجتمعـات الإنـسانية بحكـم أن الخير والشر لهما وجود فى تكوين الإنسان، حتى أن الجريمة ولدت مع ميلاد الإنـسان، فلقـد حـدثت جريمـة القتـل منذ بدء الخليقـة مـع الإنـسان الأول، قـال تعـالى "**فطوعـت لـه نفـسه قتـل أخيـه، فقتلـه فأصـبح مـن الخاسرين**".[70] ولذلك كان من الطبيعى أن يضم كل مجتمع بين أفراده طائفـة مـن المجـرمين والمنحـرفين دون أن يعنـى ذلـك فـساد المجتمـع برمته.

وتقوم أجهزة الأمن بدورها فـى التـصدي لكل صـور الخـروج على القانون والشرعية ومواجهة كافة أساليب الانحراف والإجرام، وهذا هو جوهر مهمتهـا وصـميم رسـالتها، ولكـن هـذا - مـن وجهـة نظرى - لـيس كافيا، وهنا يأتى دور أجهزة العلاقات العامة فى الشرطة لإكمال المهمـة من خلال أخبار الجماهير وإشعارها بقدرة الجهاز الأمنـي علـى تحقيـق

الأمن ومواجهة كل خروج على القانون. ويمكن استخدام كل وسائل الاتصال المتاحة حتى لا تضطرب السلوكيات ويستولى الفزع على النفوس المطمئنة. وفى مجال العلاقات العامة لا يكفى أن تفعل الخير وإنما لابد أن يعلم الناس ما تفعله من خير.[71]

ومما لا شك فيه أن هذه المعلومات التى تتعلق بأمن الإنسان يحرص الناس على متابعتها حتى يطمئنوا على أرواحهم وممتلكاتهم "ذلك لأن الأمن مطلب ضرورى للإنسان قديما وحديثا ، ولذا فإن موضوعات الحماية من الجريمة تحظى باهتمام الإنسان، فكل فرد يرغب فى أن يكون آمنا فى منزله وعمله وفى الشارع الذى يسير فيه.[72]

ولذا فإن الرسائل الصادرة عن أجهزة العلاقات العامة فى الشرطة يمكنها أن تحقق مزيداً من التأثير بمراعاة التركيز على غريزة حماية الذات أو المحافظة على الحياة، وهى أقوى ما تكون فى الإنسان إذا قورنت ببقية الكائنات لقدرة الإنسان على إمعان النظر فى المستقبل، ودراسة نتائج الأفعال، وتوقع الأحداث الممكن حدوثها. ولذا فإن أي تهديد لحياة الإنسان ووضعه الاقتصادى وممتلكاته يثير عنده ردود فعل عنيفة.[73]

ومنذ القدم والإنسان يكافح من أجل أمنه الذى كان يعنى فيما مضى فى الحالة البدائية رجلا قويا وكهفا حصينا وبعض الطعام، أما اليوم فإنه يعنى تأمين الحياة. أى جهاز بوليس له كفاءته يشعر الفرد أنه لا يقف وحيداًأو عاجزاً قليل الحيلة.[74]

ولذا فإن اتصالاً إعلاميا يتدفق من جهاز العلاقات العامة فى الشرطة يؤكد قدرة الجهاز الأمنى على حماية المواطن وأولاده وممتلكاته سيكون عميق التأثير، وسيساهم بدور إيجابى فى تشكيل صورة إيجابية طيبة عن جهاز الأمن وأفراده، وإذا كان الأمن له أهميته فى كل المجتمعات فإنه يكتسب أهمية خاصة فى مجتمعاتنا العربية

والإسلامية التى تسعى إلى تحقيق التنمية الشاملة وفى غيبة الأمن تتعطل برامج التنمية ومشروعات الاستثمار.

وفى حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم "من أصبح منكم آمنا فى سربه، معافى فى بدنه، عنده قوت يومه فكأنما حيزت له الدنيا"[75] ما يوضح أن الأمن (وقد احتل مكان الصدارة) يعد أحد أضلاع مثلث السعادة الدنيوية فبدون الأمن لا يستطيع الإنسان أن ينعم ببقية النعم، فلا يحلو له طعام ولا يرقد له جسد.

2- الإعلام عن الخدمات الأمنية التى يقدمها الجهاز:

من المعلوم أن أجهزة الشرطة فى مختلف المجتمعات تقدم للجماهير مجموعة هائلة من الخدمات والأعمال لدرجة أنه توجد عشرات التخصصات فى مجال الشرطة: شرطة المرور والجوازات، والدفاع المدنى والحريق، وغيرها وغيرها، وتختلف مسميات هذه التخصصات من دولة لأخري. ولذا يصبح من الضرورى على العلاقات العامة فى مجال الشرطة أن تقوم بنوع من الإعلام عن هذه الإدارات والتخصصات الفرعية ونوعية الأعمال التى تؤديها حتى يمكن للمواطن (أخذا فى الاعتبار بارتفاع نسبة الأمية فى مجتمعنا) الاستفادة من هذه الخدمات عند الضرورة مما يؤدى إلى توفير الوقت والجهد للجانبين: الشرطة والجمهور المستفيد من خدماتها.

كما أنه من الضرورى أن يتضمن هذا الإعلام أماكن هذه الإدارات ونوعية المستندات والوثائق المطلوبة للاستفادة بالخدمة، والحدود الفاصلة بين هذه الإدارات فى عملها حتى لا يحدث اللبس والغموض، ويمكن التعاون مع وسائل الإعلام الجماهيرية فى هذا المجال.

ولعل قيام جهاز العلاقات العامة بهذه المهمة يجعله يحقق أحد أهداف العلاقات الحكومية: وهو الاحتفاظ بالمواطن عالما بالخدمات والأعمال المقدمة حتى يتمكن من الانتفاع الكامل بها.[76]

ومما لا شك فيه أن هذا الإعلام سيشعر الجمهور بمدى اهتمام الأجهزة الأمنية به وحرصها على وقته وجهده مما ينعكس على صورة الجهاز الأمنى لدى جماهيره.

3- الاهتمام بالمكان الذى يؤدى الجهاز خدماته من خلاله:

مما لا شك فيه أن الاهتمام بالمكان يعد من بين عوامل نجاح المؤسسات والمنظمات فى تقديم خدماتها بشكل جيد ومن ثم تكوين صورة طيبة لدى الجماهير. ومن المهم بالنسبة لمؤسسة أو منظمة كجهاز الشرطة أو البنوك أو الشهر العقارى أن يكون مكانها يسهل الوصول إليه، ومن الضرورى توفير مساحات تسمح بانتظار عدد معقول من السيارات، وكذا تهيئة المكان الداخلى وتوفير مقاعد الانتظار أو الأماكن التى يسهل الوقوف حولها أو الاستناد إليها، كما أن البناء المعمارى الحديث أو المميز يجذب الجمهور ويثير انتباهه. وتؤدى نظافة المبنى وصيانته وكذا الإضاءة وتنظيم أقسام الخدمات داخله دوراً أساسياً فى تحقيق الراحة النفسية للجمهور والعاملين على حد سواء.[77] ولمظهر مبانى الشرطة أثر هام فى مشاعر الجماهير.

4- امتلاك الجهاز للتكنولوجيا الحديثة:

معلوم أن الخدمة الأمنية تتطلب توفير معدات وأدوات حديثة تتيح للمواطن الاستفادة من الخدمات الأمنية فى سرعة وكفاءة ودقة. فالتوجه إلى أماكن وقوع الحوادث المرورية، وأماكن الجرائم يقتضى توفير سيارات مجهزة بوسائل اتصال حديثة.

كما أن المطارات والموانئ فى حاجة إلى أجهزة حساسة للكشف عن المفرقعات واكتشاف المخدرات، هذا بالإضافة إلى أن وجود أجهزة الحاسب الآلى ييسر للمسافرين التعامل مع إدارة الجوازات.

وعند نشوب الحرائق- لا قدر الله- يكون للثانية والدقيقة أهمية، ولذا فإن امتلاك إدارات الدفاع المدنى للسيارات المجهزة الحديثة التى تمكن من الوصول لموقع الحرائق والسيطرة عليه فى دقائق معدودة وإنقاذ

الأرواح والممتلكات يترتب عليه الشكر والعرفان لرجال الشرطة، ومن ثم ينطبع عنهم صورة مشرفة فى أذهان الجماهير. ومن الأهمية كذلك أن تمتلك إدارات الدفاع المدنى السلالم المخصصة للوصول إلى الأدوار العليا فى عصر الأبراج السكنية الشاهقة الارتفاع، وكذلك ناطحات السحاب.

5- مظهر رجل الشرطة الذى يؤدى الخدمة الأمنية:

يجب الاهتمام بالمظهر الشخصى لكل رجال الشرطة، فالزى النظيف المناسب له شأن كبير فى احترام الجمهور لرجل الشرطة فضلا عن رفع الروح المعنوية له.[78] ويؤدى المظهر الشخصى وحسن الهندام دوره الذى لا ينكر فى إعلاء مكانة المنظمة وكسب الاحترام لموظفيها، ولذلك تحرص بعض المنظمات على منح العاملين رواتب معينة لارتداء زى بمواصفات معينة.[79] ويذهب البعض إلى القول إن الملابس تصنع الرجل، أو هى الرجل نفسه، فالملابس قد توضح اهتمامات الشخص وعمله وسنة وشخصيته، فالزى قناة اتصال بين مرتديه والعالم.

وقد أشار William Thourlby إلى أن الشخص تحدده ملابسه، حيث ألف كتابا بعنوان You Are What You Wear.[80]

ورجل الشرطة فى أى مجتمع معروف بزى خاص، والنظرة التى يلقيها أى إنسان على هيئة هذا الرجل وملبسه تعطية صورة عنه وعن الجهاز الذى يعمل به: هل يقدر الجهاز أفراده ويهتم بهم؟ ومن ثم تقدره الجماهير وتحترمه.

6- كيفية تعامل أفراد جهاز الشرطة مع الجماهير:

أشرنا فيما سبق إلى أن الشكوى التى بعثت بها الفتاه المصرية إلى صحيفة الأهرام متظلمة من الضابط الذى أساء لأسرتها صنعت مشاعر استياء لدى الجماهير وكونت انطباعا غير إيجابى عن جهاز الشرطة

رغم انها حالة فردية، ولذا حاول قادة الجهاز وإزالة هذا الانطباع. ذلك أن الجماهير لا ترضى بغير التعامل الإنسانى.

ومن الممارسات التى لا تقبل بها الجماهير فى مجال الشرطة استخدام وسائل غير قانونية مثل القوة والتهديد وعمليات التعذيب من أجل الحصول على معلومات أو استخدام وسائل غير مشروعة فى عمليات التحقيق، وكذا المعاكسات والمطاردات والمعاملة الغير متحضرة من خلال لغة مهينة، واستخدام ألفاظ نابيه جارحة لكرامة الإنسان.[81] وهى أساليب تكون صورة غير طيبة للشرطة فى أذهان الجماهير، أما التعامل الإنسانى فهو كفيل بخلق الصورة الطيبة.

7- تلقى آراء الجماهير ومقترحاتهم بخصوص الخدمة الأمنية وأسلوب تقديمها:

ومن بين الأساليب التى تؤدى إلى تكوين الصورة الذهنية عن جهاز الشرطة أن تتبع أجهزة الشرطة تقديم الخدمة بمحاولة تعرف وجهة نظر الجمهور فى هذه الخدمات ومدى رضاه عن أسلوب تقديمها. وهل كان من الممكن تقديمها بأسلوب آخر، وما هى الأسباب التى تحول دون استفادة بعض فئات الجمهور بهذه الخدمة على الوجه الأمثل.

والإجابة على مثل هذه الأسئلة من خلال البحوث العلمية التى تركز على مبدأ العشوائية فى انتقاء المفردات من الجماهير التى تتعامل مع جهاز الشرطة وتستفيد من خدماته تؤدى إلى تطوير الآداء بشكل ينعكس على تحسين أسلوب الخدمة، وهو ما يؤدى إلى تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن جهاز الشرطة لدى جماهيره المتعددة.

وإذا كانت المعرفة بالآراء والاتجاهات من أولى المهام التى تؤديها بحوث العلامات العامة، حيث تندرج بين أهداف هذه البحوث التعرف على الآراء والاتجاهات كهدف أول، فتبذل الجهود لمعرفة خصائص كل جمهور وقيمه واتجاهاته والآراء السائدة بين أفرادة.[82] فإن البحوث لا تنتهى مهمتها عند حد تقديم المعلومات التى تفيد فى صياغة رسائل

اتصالية معينة أو تشكيل سلوك ما فى مواجهة جماهير معينة على ضوء هذه المعلومات، وإنما للبحوث دور لا يقل أهمية عن الدور السابق يتمثل فى "دراسة كيفية ونوعية استقبال الجماهير للمعلومات والآراء والاتجاهات الواردة ومدى التأثير الذى أحدثته فيهم".[83]

وإذا حاولنا أن نوظف هذه البحوث على ضوء عمل جهاز الشرطة فإن هذا يقتضى كما سبق القول أن نعرف كيفية استقبال الجماهير لخدمات الشرطة، ومدى رضاها عن أسلوب تقديم الخدمة، ومقترحاتها لتحسين الخدمة، وهذا هو الكفيل بحدوث التطور فى أداء الخدمة الأمنية بما يناسب رغبات الجماهير أما الاستمرار فى تقديم الخدمة- مهما بذل القانون على تقديمها من جهد- دون محاولة فهم آراء المستفيدين منها فهذا وحده لا يحقق الهدف المنشود. هذا بالإضافة إلى أنه من خلال أبحاث كهذه يعطى الجمهور الفرصة لأن يكون مسموعا ومعبراً عن رضاه أو عدم رضاه عن السياسات والأعمال، ومن ثم فإن هذه البحوث ترضى رغبة الناس في التعبير عن وجهات نظرهم.[84] وهذا فى صالح الصورة الذهنية الطيبة، حيث يشعر الناس بأهميتهم ووزنهم لدى هذه الجهة أو تلك، ومن ثم فهى تحاول معرفة آرائهم.

رابعاً: قادة الرأى ودورهم فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة

مفهوم قادة الرأي

قادة الرأى هم الأشخاص ذوو التأثير الكبير على معلومات وآراء ومواقف وسلوك أشخاص آخرين فى مجتمع ما.[85] ولقادة الرأى تأثير على تابعيه حيث يثقون به، وينظرون إليه على أنه يمثل القدوة أو المثالية.

ولقادة الرأى "دور فى تشكيل الرأى العام فى الجماعة التى ينتمون إليها، إذ يمكنهم أن يوصلوا لأعضاء الجماعة المعلومات التى تؤثر على اتجاهات الأفراد، وتشكل الرأى العام للجماعة".[86] ويقع على عاتق كل من يحاول الاحتفاظ بآراء مؤيدة بين الجماهير أن "يتعرف

على مختلف هؤلاء الناس الذى يبدون تأثيراً قوياً على الرأى العام، وهم الذين نطلق عليهم قادة الرأى وهم موجودون فى أى مجتمع".(87)

وقادة الرأي، وهم يتحدثون للجماهير تكوين بياناتهم غالبا مؤثرة للغاية، ومن ثم فإنه يجب دراسة آراء القادة وتدوين ما يقترحونه أو يساعدون به لكى يحصل القائم بالاتصال على التأييد.(88)

وجهاز الشرطة فى أمس الحاجة إلى تأييد الجماهير لجهوده، فهذا التأييد ييسر عمل الشرطة ويقلل الصعوبات التى تواجهها، ويضمن مساعدة الجماهير وتعاونهم مع أفراد الجهاز. ولذا نرى أن أحد أهم المداخل التى يمكن لجهاز الشرطة أن يحقق بها هذا التأييد يكمن فى قادة الرأى فبما لهم من إمكانات تأثيرية وإقناعية، وعن طريق اتصالهم بجماهيرهم يمكنهم أن يساهموا فى تشكيل الصورة الذهنية الطيبة عن جهاز الشرطة بشكل يؤدى إلى تأييد الجماهير لجهاز الشرطة.

ويرى سمير حسين أنه من الأفضل أن يكون تأييد قادة الرأى مرتكزا على صفة غير رسمية حيث أن بعض القيادات الرسمية يمكنها أن تمارس هذا النوع من التأثير بحكم موقعها ومنصبها ومراكزها فى المجتمع، إلا أنها لا تمثل القيادة الفعلية للرأى العام نظرا لأن قيادة الرأى العام ترتكز بالدرجة الأولى على إمكانية التأثير فى الآخرين لأسباب وعوامل شخصية غير رسمية ولا تتصل بالأوضاع والمناصب الرسمية. وقد قام سمير حسين بحصر أهم خصائص قادة الرأى فى **النقاط التالية:**(89)

1. إزدياد درجة تعرضهم لوسائل الإعلام.
2. إزدياد الميل لديهم إلى الإطلاع خاصة فى مجال قيادتهم.
3. إزدياد درجة اتصالهم بمسئولي التغيير فى المجتمع.
4. يعتبر قادة الرأى مصادر للمعلومات موثوقاً بها جدا فى اتباعهم.
5. معظم قادة الرأى أكثر تجديداً.

6. يبدى قادة الرأى توافقاً أكبر مع قواعد النظم الاجتماعية ويراعون ذلك عند تقنين التغيير المستهدف.

7. معظم قادة الرأى من ذوى المكانة الاجتماعية العالية.

8. معظم قادة الرأى لهم مدة إقامة أطول فى المجتمع.

9. معظم قادة الرأى من ذوى الدخول العالية نسبياً.

10. تزايد درجة المشاركة الاجتماعية لدى قادة الرأى بالقياس إلى اتباعهم.

11. قدرتهم على التعامل مع المعلومات أعلى بكثير مقارنة باتباعهم.

12. قادة الرأى بصفة عامة مهيئاون أكثر لإعطاء المعلومات.

13. فى المجتمعات التقليدية يكون لقادة الرأى تأثير فى موضوعات متنوعة ومتعددة أما فى المجتمعات المتطورة فيكون لكل قائد مجاله التخصصي الذى يؤثر فيه.

14. فى المجتمعات التقليدية يكون السن المتقدم فى بعض الحالات من العوامل المؤثرة فى فعالية قيادة الرأى تأسيسا على قاعدة أن السن يجلب الحكمة، وهى تلك النظرية التقليدية التى نبذتها المجتمعات المتقدمة.

يمكننا أن نتعرف على النوعيات التالية لقادة الرأى فى المجتمع المصرى:

1. رجال الدين من خطباء وأئمة ووعاظ ومشايخ، ولهم مكانتهم فى مجتمع (*) عرف بقوة الدين منذ أول الدهر، فالدين من أهم عناصر

(*) المعلومات المذكورة تخص رجال الدين الإسلامى. ولكن ينبغى التنويه إلى رجال الدين المسيحى، وهم يحظون بتقدير واحترام المجتمع المصرى عامة والمسيحيين خاصة. وكان لهم دورهم على الدوام فى مقاومة المستعمرين والغاصبين وثورة 1919م خير دليل على ذلك.

الحضارة المصرية إذ لم يكن هناك أقوى من الدين فى حياة المصرى القديم.[90] وقد عاش المصريون ملازمين للدين لا ينفصل عن حياتهم فمضوا يحيون بالدين ويعملون كل شئ لحسابه حتى كأنهم ولدوا يمثلوا رواية دينية كاملة الفصول يشترك فيها الشعب بكل فئاته.[91]

وإذا كان للدين هذه المكانة فى نفوس المصريين بصفة عامة، فإنه يمثل أهمية خاصة فى الريف، حيث يعتبر الدين مركز الثقافة القروية فى مصر ويمثل المسجد المركز الثقافى والدينى فى القرية[92]، فالمجتمع الريفى أشد خضوعا للزعامة الدينية المتمثلة فى الشيخ والمأذون والمقرئ، فهؤلاء يتمتعون بنفوذ كبير، ولهم هيبتهم وتقديرهم الاجتماعي وكلمتهم مسموعة، وهم مفتاح العلاقات الاجتماعية.[93] وللدين مكانة عظيمة فى نفوس الفلاحين المصريين، والفلاح المصرى أصيل بتفكيره إلى الدينية منه إلى العلمانية، فالفلاح المصرى يؤمن بالعقيدة ويجعلها محددا لسلوكه، وقد يتخذ منها مهراً من متاعب الحياة.[94]

ويؤدى إمام المسجد دوراً هاماً كزعيم دينى لأهل القرية، ويستشيره الفلاحون فئ كل كبيرة وصغيرة من شئونهم.[95] وتنظر وزارة الأوقاف المصرية التى أسند إليها الإشراف على المساجد الحكومية والأهلية بعد ثورة يوليو 1952 إلى إمام المسجد على أنه ذو مكانة قيادية وتأثيره، إذ يعد رائداً دينياً وإجتماعياً الذى يعمل فيه.[96]

ولذا يعد الخطباء والأئمة والوعاظ والمشايخ من قادة الرأى فى المدينة والريف على حد سواء واستثمارهم لتكوين صورة ذهنية طيبة لجهاز الشرطة مطلب ضروري.

2. رجال الإعلام على اختلاف نوعياتهم واختلاف القنوات التى يعملون من خلالها، فهم يقدمون الأخبار والأحداث ويفسرون ويحللون ويصلون الجماهير بالقضايا والموضوعات الداخلية والخارجية، ويساهمون بدور فى تشكيل الرأى العام سواء كانوا يعملون فى

وسائل الإعلام الجماهيرية كالإذاعة والتليفزيون والصحف القومية والحزبية أو وسائل جماهيرية على نطاق محلى كالصحف والإذاعات المحلية.

3. الأدباء من شعراء وقصاصين وكتاب مسرحيات وخلافه من تحظى أعمالهم باهتمام الجمهور وإقباله، كما تعرف أعمالهم طريقها إلى وسائل الإعلام القومية والمحلية، وذلك من باب متابعة الحركة الثقافية والإبداعية أو عن طريق النقاد الذين يتصدون لنقد أعمالهم، أو عن طريق تحول بعض إبداعهم إلى مسلسلات أو أعمال فنية.

4. قادة الأحزاب السياسية العاملة على مسرح الحياة السياسية، فكل منهم يتصدى لزعامة حزب له برنامج يستحوذ على اهتمام قطاع جماهيرى معين بدليل رضا هذه الجماهير عن الحزب وبرنامجه ومبادئه وأهدافه وانتمائهم إليه وسعيهم لتحقيق هذه الأهداف بالطرق السليمة المشروعة.

5. أعضاء مجلس الشعب ومجلس الشورى الذين حازت شخصيتهم القبول من جماهيرهم ونالت برامجهم الإنتخابية تأييداً جماهيرياً أوصلهم لمواقعهم هذه، فأصبحوا فى مكانه تؤهلهم للعمل كمشرعين ومراقبين على آداء الأجهزة التنفيذية.

6. قادة النقابات والإتحادات وجماعات المصالح الموجودة فى المجتمع، وهؤلاء يتزعمون جماهير يصل عددها فى بعض التجمعات وكنقابات العمال بمئات الآلاف، وسواء كان هؤلاء القادة معينين أو منتخبين فهم فى مواقع تسمح لهم بالتأثير على أعضاء هذه التجمعات والقيام بدور فى تشكيل اتجاهات الرأى العام بين جماهيرها.

7. رؤساء المجالس المحلية وأعضاؤها فوصولهم لمواقعهم من خلال الانتخابات أى الجماهير ترضى عنهم وترضى قياداتهم وتمثيلهم. وكذا رؤساء مجالس القرى والمدن ورؤساء الأحياء، فهم مؤثرون فى جماهيرهم وأن اعتبروا من القادة الرسميين.

8. رؤساء النوادي الرياضية والرياضيون، وخاصة المشاهير والنجوم الذين يستعين بهم المعلنون لزيادة المصداقية الاعلانية، ولإعجاب الشباب بهم وتقليدهم فى الملبس والمأكل.

9. العاملون على صعيد المؤسسات التعليمية والتربوية من أساتذة الجامعات والمعاهد والمعلمين فى مختلف مراحل التعليم، فهؤلاء لهم دورهم فى عملية التنشئة الاجتماعية ودورهم مكمل لدور الأسرة وامتداد له.

10. فئة كبار السن فى بعض المجتمعات ممن يتصفون بالحكمة وبعد النظر والقدرة على التأثير، وتظهر عليهم المشاركة الاجتماعية والرغبة فى التعاون ومساعدة الغير ويشتمل ريفنا المصرى على نوعيات من هؤلاء يعرف الواحد فيهم بالرجل الطيب، وقد يستطيع حل النزاعات وتصفية الصراعات لما يتمتع به من احترام ومصداقية. ويضاف إليهم فئة العمد، فلا يزالون فى بعض القرى المصرية يتمتعون بقدر من النفوذ يختلف فى مداه تبعا لشخصيته ومكانة عائلته.

11. الموظفون الرسميون ممن تتيح لهم وظائفهم خاصة فى المجتمعات الصغيرة تكوين شبكة علاقات اجتماعية واسعة، ويستطيعون مزاولة نوع من التأثير على الجماهير كطبيب الوحدة الصحية والطبيب البيطري ومهندس الزراعة ومهندس الكهرباء وغيرهم.

ويمكن لجهاز الشرطة أن يستثمر قادة الرأى بما لهم من امكانات تأثيرية فى تكوين صورة طيبة فى أذهان الجماهير من خلال الأساليب والوسائل التالي :

1- إعلام قادة الرأى بأهداف الجهاز وإنجازاته:

يبرز من بين أهداف العلاقات العامة فى القطاعات الحكومية إعلام الجماهير بالأعمال والخدمات المقدمة حتى يتم الانتفاع بها[97]. وإذا كان لهذا الإعلام أهمية فى مخاطبة الجماهير فانه يكتسب أهمية خاصة

إذا تم توجيهه لقادة الرأي، فقد يظن القائم بالعمل أن الناس تدرك ما يقوم به من جهد فلا يعطى للعمل الإعلامي ما يستحقه من أهمية. وفى مجال العلاقات العامة لا يكفى أن تفعل الخير وإنما لابد أن يعلم الناس ما تفعله من خير.[98] ولذلك تقدر القطاعات الخاصة والحكومية على السواء أهمية إعلام الجماهير بما يقومون بعمله ويتحقق هذا الإعلام من خلال المنشورات المختلفة التى تأخذ مسميات متعددة، ومهما كان الاسم فإن هذه الإصدارات لها **هدفان رئيسيان:**[99]

1. تقدم معلومات معينة لجمهور محدد، ولذلك تسمى هذه الإصدارات بمسمى "نشرة لجمهور خاص".
2. تدعيم الصور الايجابية لمنشأة أو منظمة معينة.

ولذا فمن الضرورى بالنسبة لجهاز العلاقات العامة فى الشرطة أن يعرض ما يقوم به الجهاز الأمنى على قادة الرأي، وما هو الدور الذى يبذله أفراد الأمن فى مجال الأمن الوقائى والعلاجى؟ وعدد الجرائم التى تمكن الجهاز من كشفها والقبض على مرتكبيها؟ عدد الخدمات التى يقدمها الجهاز؟ اسهاماته الأخرى فى خدمة المجتمع كتنمية الثقافة وتشجيع السياحة وتنشيط الرياضة؟ حجم التضحيات التى قدمها الجهاز خلال عام مثلا : عدد أفراد الجهاز الذين استشهدوا وهم يؤدون الواجب؟ عدد الذين أصيبوا؟

ويمكن استخدام النشرات والكتيبات والأفلام[100]، فقد أثبتت معظم الدراسات قدرة الأفلام على تزويد الجماهير بالمعلومات الجديدة بالإضافة الى دورها فى تكوين الرأى حول المشكلات والموضوعات التى لم تتكون بشأنها اتجاهات راسخة. والأفلام تساعد على تذكر الرسالة وقبولها، كما تساعد على تغيير الاتجاه والسلوك. وفى دراسة على ثلاثة آلاف مفردة تضم أطفالاً وبالغين تم تعريضهم لأفلام تحوى معلومات معينة وبسؤالهم تبين أنهم اكتسبوا عددا من الأفكار والمعلومات من هذه الأفلام وكانت القدرة على تذكر المعلومات عالية بين جميع القوات.[101]

ويمكن أن تشمل الأفلام على مشاهد متنوعة بعضها يوضح بعض الخدمات الأمنية التى يؤديها جهاز الشرطة للموطنين كاستخراج الجوازات أو رخص القيادة، وبعضها يشير إلى دور الجهاز فى تعقب المجرمين والقبض عليهم كما يحدث مع تجار المخدرات، وبعضها يشير العلاقات الطيبة التى تربط الجهاز بمؤسسات المجتمع الأخرى كالجامعات ومراكز البحوث وبعض الأنشطة الرياضية التى يشترك فيها الطرفان، وهكذا.

ولا شك أن المعلومات كهذه إذا وضعت بين يدى قادة الرأى على اختلاف نوعياتهم أعطتهم صورة كاملة عن انجاز الشرطة وجهودها ويستطيع القائد عندئذ أن ينقل هذه المعلومات إلى الجماهير، فكثيرا ما يكون قائد هذا الرأى هو المصدر الأساسى للمعلومات عند بعض الأفراد الذين لا تسمح لهم ظروفهم أو استعداداتهم بالتعرض لوسائل الإعلام، وهنا تبرز قيمة التعرف على قادة الرأى وإمدادهم بالمعلومات.(102)

ولا شك أن قادة الرأى وجماهيرهم الذين يتأثرون إذا علموا الإنجاز الحقيقى لجهاز الشرطة ودوره فى حفظ الأمن وتحقيق الاستقرار، وقدر التضحيات التئ يتحملها أفراده فسيكون المردود ايجابيا يدعم الصورة الايجابية لجهاز الشرطة مما يرفع من معنويات الأفراد ويدفعهم إلى الإجادة والبذل والعطاء.

2- استطلاع آراء قادة الرأى فيما يتعلق بجهود الشرطة وخدماتها:

ترتكز العلاقات العامة على مفهوم الاتصال ذى الاتجاهين، فكما تتحدث المنشآت عليها أن تصغى لصوت جماهيرها، ولكى تسهل عملية الاتصال ذى الاتجاهين هذه الضرورية لممارسة العلاقات العامة، فإن العلاقات العامة تعتمد بطريقة مكثفة على الأبحاث العلمية لدراسة الرأى العام.(103) وتعتبر هذه العملية واحدة من العناصر الهامة التى تقوم عليها العلاقات العامة، فهى حجر الأساس بالنسبة لها، فلكى نبنى رأيا عاما مؤيدا ، فمن الضرورى مرتكزه على الحقائق.(104)

ولهذا فإن المنظمات والمؤسسات المعاصرة تعمل حاليا على أن تكون عمليات الاتصال ذات طريق مزدوج:[105]

1. فانسياب أو تدفق أفكار الإدارة وأفعالها إلى الجماهير.

2. يجب أن يكون متوازناً مع صعود أفكار الجماهير وردود أفعالها إلى الإدارة.

وقد أشرنا فيما سبق إلى أهمية دراسة آراء قادة الرأى وتدوين مقترحاتهم بالنسبة لكل من يحاول أن يحظى بتأييد الجماهير. ولا شك أن جهاز الشرطة كمنظمة حكومية فى حاجة إلى تأييد الجماهير، "فالإدارة الحكومية لا يمكن أن تنجح بسطوة القانون وحدة، ولا يمكن أن تلقى أجهزتها التأييد والمساندة إلا إذا أدرك جمهور المواطنين الدور الذى تقدم به الأجهزة الحكومية فى كافة مجالات النشاط العام".[106]

وعلى فرض أن جمهور المواطنين بما فيهم قادة الرأى قد أدركوا دور جهاز الشرطة من خلال الإعلام الذى أشرنا إليه فى النقطة السابقة فإن استطلاع آراء قادة الرأى يفيد جهاز الشرطة على نحو يؤدى إلى تحسين الخدمة والإرتقاء بإسلوبها مما يؤدى إلى تدعيم الصورة الإيجابية. وذلك أن الناس قلما ينظرون إلى ما حولهم نظرة موضوعية يلاحظون من خلالها أوجه القصور أوالمآخذ التى تحيط بعملهم، بينما إذا نظروا بعين فاحصة وموضوعية لوجدوا بعض الثغرات فى مستوى آداء الخدمة والتسهيلات المتاحة، وربما فى كفاءة الأفراد الذين يقومون بالعمل.[107]

ولذا فمن الأهمية أن يرى أفراد جهاز الأمن أنفسهم فى منظور جمهور له أهميته وهو جمهور قادة الرأى ليتعرفوا من خلال البحوث الميدانية على كيفية أدائهم لهذه الخدمة الأمنية، هل أديت بشكل جيد؟. هل كان من الممكن أن تؤدى على صورة أفضل؟ ما هى الصعوبات أو المشاكل التى تحول دون إستفادة بعض فئات الجمهور بهذه الخدمة؟ هل التعامل أثناء تقديم الخدمة يتسم بالصفة الإنسانية والأسلوب المتحضر

الراقي؟ هل يستغرق تقديم الخدمة وقتا أطول مما ينبغى؟ وما هى مقترحات قادة الرأى لتطوير أسلوب الخدمة؟

وإلى جانب البحوث الميدانية يمكن إتباع سياسة الباب المفتوح حيث يخصص المسئولون أوقاتاً معينة للقاء قادة الرأى والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم.(108)

هذا إلى جانب معرفة ما يكتبه القادة على صفحات الصحف والمجلات ووسائل الإعلام الأخرى وتحليله والرد عليه إن استدعى الأمر، فقد يكتب بعضهم المقال الافتتاحي لصحيفة، وقد يكتب آخر فى صفحة الرأي، وقد يكون فى هذا وذاك ما يتصل بجهاز الشرطة وأداء أفراده خاصة إذا علمنا أن العرف الصحفي يقضي بنشر خطابات وتعليقات القراء فى مكان مخصص لإبداء الرأى وقد يبلغ عدد هذه الرسائل يوميا بالمئات ومن بين العوامل التى تؤثر على اختيار الصحفيين للرسائل شخصية المرسل ومكانته كأن يكون شخصية عامة بارزة. وفى عام 1973 نشرت التايمز خمسة آلاف رسالة 19% من هذه الرسائل موقعة بأقلام قادة رأى من رجال الدين وأعضاء فى البرلمان ورجال مال وأصحاب ألقاب وأشراف أو نبلاء.(109)

وإذا طالعنا صحفنا رأينا أساتذة جامعات وقضاة ومستشارين وعلماء دين ورؤساء نقابات أو اتحادات يكتبون على صفحات الصحف آراءهم فى موضوعات معينة، ومنهم من يتعرض لجهاز الشرطة.(110) ولذا فمن الضرورى أن تأخذ إدارة العلاقات العامة فى جهاز الشرطة على المستوى المركزى أو على مستوى الفروع أو المناطق أو المديريات أو التخصصات الأمنية - هذه المضامين الإعلامية مأخذ الاهتمام والجدية، فهذه المضامين تمكن الجهاز الأمنى من الإحاطة برأى القادة ومقترحاتهم.

وسواء كان اهتمام جهاز الأمن بمعرفة آراء قادة الرأى يأتى عن طريق البحوث الميدانية، أو اللقاءات المباشرة معهم، أو الاهتمام بما يكتبونه فى الصحف والمجلات فإن هذا يشعر القادة بمكانتهم لدى

الجهاز ويعطيهم إحساسا بالمشاركة ويمنحهم فرصة التعبير عن الرضا وعدم الرضا، وهذا كله ينعكس على صورة الجهاز لدى هؤلاء القادة، ومن ثم لدى جماهيرهم.

3- دعوة قادة الرأى لحضور المناسبات والاحتفالات الأمنية:

يجرى جهاز الشرطة احتفالات معينة، وتمر به مناسبات خاصة، ومنها **على سبيل المثال:**

- الاحتفال بعيد الشرطة فى يناير من كل عام.
- الاحتفال بتخريج دفعة من طلبة كلية الشرطة أو طلاب الأكاديمية.
- الاحتفال بتخريج دفعة من معهد أمناء الشرطة أو جنود الأمن المركزي.
- الاحتفال بإحدى المناسبات الدينية أو لوطنية.
- إقامة معرض لمنتجات مصلحة السجون.
- الاحتفال بافتتاح فرع أمنى جديد أو إدخال أسلوب عصرى على أحد الخدمات الأمنية.
- إقامة بعض المسابقات الرياضية بين أفراد الجهاز، أو بين أفراد الجهاز ومؤسسات أخرى فى المجتمع كالجامعات والقوات المسلحة وعمال المصانع... الخ.

ولا شك أن هذه المناسبات والاحتفالات تندرج تحت مسمى الأحداث الخاصة فى العلاقات العامة والتى تشتمل على الزيارات والمعارض والاحتفالات والمهرجانات، وكذا الأيام والأسابيع الخاصة والاجتماعات والمؤتمرات والمباريات الرياضية والعلمية بالإضافة إلى أعياد المؤسسة وافتتاح المشروعات الجديدة. وتهدف هذه الأحداث إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام، وتوطيد الصلات الشخصية وتأكيد دور المؤسسة الاجتماعي، وذلك كله لتحقيق السمعة الطيبة وكسب ثقة

الجماهير وتأييدها، وتشبع هذه الأحداث رغبة الكثيرين فى المشاركة الاجتماعية وتمنح الفرصة للتعرف على أنشطة المؤسسة واكتساب المزيد من المعلومات عن المجال الذى تنتمى إليه.[111]

ومن الأهمية أن يدعى قادة الرأى إلى مثل هذه الاحتفالات أو المناسبات التى تترك فى الأذهان انطباعات ايجابية عن جهاز الشرطة يمكن أن تنتقل إلى جماهيرهم من خلالهم.

ويجب مراعاة أنه عند إقامة الشركات والإدارات الحكومية والمنظمات التى لا تهدف للربح، والتى تعتمد على التأييد العام لمثل هذه الاحتفالات والمناسبات ودعوة قادة الرأى لها يجب **مراعاة ما يلي:**[112]

1. توجيه دعوات مسبقة يحدد فيها التوقيت والمكان.
2. تسلم الدعوات فى توقيت ملائم.
3. توفير وسائل النقل وأماكن الجلوس والوقوف.
4. توفير الراحة والخدمات للزائرين.
5. تقديم التحيات اللازمة واللائقة للزائرين.
6. منح هدايا تذكارية كتخليد المناسبة والتذكير بها.

وعلى الرغم من أن ممارسي العلاقات العامة قد يصممون الأحداث الخاصة على أنها أنشطة اتصال ذات اتجاه واحد، إلا أنه يمكن تكييفها على أنها عملية اتصال ذي اتجاهين على نحو يمكن من إجراء حوار مع الزائرين.[113] وعلى هذا النحو يتمكن جهاز الشرطة من الإحاطة بآراء قادة الرأي. كما يتيسر له إطلاعهم على منجزات الجهاز الأمنى ومشاركته الاجتماعية الفعالة، وبذلك تساهم هذه المناسبات واللقاءات فى تحقيق مفهوم الاتصال ذى الاتجاهين.

4- إطلاع قادة الرأى على حياة السجناء لدحض الشائعات والرد على الانتقادات:

يتعرض جهاز الشرطة لانتقادات منها ما يتعلق بوجود انتهاكات لحقوق الإنسان داخل السجون والمعتقلات، وخاصة عند التعامل مع المعتقلين السياسيين. وتتناول الصحف والمجلات هذه الموضوعات على صفحاتها، مما قد يتسبب فى تشكيل صورة ذهنية سلبية عن جهاز الشرطة إذا علم الناس أن أفراد الجهاز يقومون بتعذيب المعتقلين أو إجبارهم على الاعتراف أو التعامل معهم بشكل غير قانوني.

وفى ظل المناخ الديموقراطى الذى تعيشه مصر كثيرا ما تكتب صحف المعارضة موضوعات من هذا القبيل. كما أن الصحف القومية قد تتناول قضايا كهذه. وقد رصدنا أثناء إجراء بحث عن الصورة الذهنية لجهاز الشرطة المصرى فى صحيفة الأهرام أن المضمون يسجل ضمن الملامح السلبية لجهاز الشرطة حصول أفراد الجهاز على اعترافات من بعض المتهمين بوسائل غير مشروعة كالتعذيب.

وكما يحدث للمنظمات التى تهدف إلى الربح من تعرضها لحملات كيدية وانتقادات يسرى هذا على المنظمات الحكومية، فقد تطلق ضدها شائعات وحملات همس وانتقادات، وهنا يلزم على المنظمة الحكومية أن تقوم بدراسة هذه الشائعات وحملات الهمس والانتقادات التى توجه ضدها، فالمبدأ الأول فى العلاقات العامة هو التعرف على الاتجاهات السائدة إزاء المنظمة وأيضا دراسة المحاولات المعادية التى ترمى إلى النيل منها أو التشكيك فيها.(114)

وحيث أن من أهداف العلاقات العامة الحكومية تصحيح سوء الفهم والإجابة على الانتقادات وصد الهجمات التى تقوم بها بعض الجماعات التى قد يكون لديها فهم خاطئ عن الشركة أو المنظمة.(115) فإنه من المهم ألا تمر هذه الحملات والانتقادات ضد جهاز الشرطة دون اهتمام كاف. وتتمثل نقطة البداية فى تقديرى فى تغيير الأفعال والسلوكيات التى قد تكون مسئولة عن هذه الانتقادات بحيث تختفى من سلوكيات

الجهاز كل صور وأشكال التعامل اللاإنساني الذى يتمثل فى الضرب والشتم والتعذيب، ذلك أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الأقوال كما سبق أن أوضحنا.

كما أنه من الضرورى - وبالتعاون مع وسائل الإعلام - أن يتم الرد على حملات الهمس هذه وأن تواجه مثل هذه الشائعات، وأن تسرد الانتقادات وتفند على أن تكون المضامين الإعلامية صادقة وصريحة، ولا مانع من الاعتراف بالخطأ حالة وقوعه والإشارة إلى عدم تكراره لاحقا. كما أنه من الضرورى - وهذا يتعلق بموضوع حديثنا - أن يستفاد من تأثير قادة الرأى ومصداقيتهم وقدرتهم على إقناع جماهيرهم لتحسين الصورة الذهنية ومحاولة التخلص من الملامح السلبية التى تشكل الصورة غير الطيبة، ويمكن أن يأتى ذلك عن طريق تنظيم زيارات ميدانية لنوعيات من قادة الرأى إلى أماكن احتجاز الموقوفين على ذمة قضايا أو جرائم معينة، وإلى السجون التى يقضى فيها النزلاء فترة عقوبة معينة. ويتاح لهؤلاء القادة أن يقضوا وقتا يسمح لهم أن يطلعوا بأنفسهم على واقع حياة هؤلاء الموقوفين أو النزلاء ويلمسوا بأنفسهم كيفية معاملتهم ونوع المأكل والملبس والمشرب، ونوع المهن التى يتاح لبعضهم أن يتعلمها، وأوقات زيارتهم من جانب ذويهم. كما يمكن إتاحة الفرصة لهؤلاء القادة بالتحدث إلى هؤلاء والاستماع إليهم، وهذا يشعر المسجونين بوجود من يهتم بهم ويحرص على متابعة أحوالهم.

ويمكن لإدارات السجون عقب انتهاء هذه الزيارة أن تتلقى آراء ومقترحات قادة الرأى وأن تدرسها وتستفيد منها بما ينعكس على تحسين ظروف الإقامة داخل هذه الأماكن، وإذا تكررت الزيارات بصفة دورية ولمس القادة أن ما أدلوا به من آراء فيما سبق قد أخذ طريقه إلى حيز التنفيذ، فإن هؤلاء القادة سيكونون خير ناطق بما أدركوه وعاينوه وسينقلون إلى الجماهير عبر وسائل الإعلام وقنوات الاتصال ما يترجم هذا الإدراك وسيترتب على ذلك دحض الشائعات وتبديد للشكوك وإزالة

للغموض وإجابة للتساؤلات والاستفسارات، وهذا كفيل بتكوين صورة طيبة عن جهاز الشرطة وأفراده.

5- إطلاع قادة الرأى على سير العملية الانتخابية:

تؤدى الشرطة - بين وظائفها المتعددة - الوظيفة السياسية التى تبرز بشكل واضح فى إدارة وتنظيم العملية الانتخابية - والشرطة لكى تؤدى هذا الدور ينبغى أن تكون على درجة من الحيدة والنزاهة، غير أن دور الشرطة فى الانتخابات، ولاسيما قبل ثورة يوليو 1952 - كان حافلاً بالتجاوزات فى هذا المجال، مما أورثها انطباعا سيئا فى أذهان الجماهير. فالخبرة الموروثة والاعتقاد الراسخ فى أذهان الجماهير أن الشرطة تأتى بنتيجة الانتخابات التى تريدها، ولا شك أن هذا الوضع قد ساهم إلى حد كبير فى هز ثقة الجماهير فى الشرطة عموماً، وعلى الأخص فى مجال الانتخابات.[116]

ولا يزال جهاز الشرطة حتى الآن يعانى من هذه الصورة السلبية الناتجة عن علاقته بالانتخابات، وكلما جرت الانتخابات لم تسلم الشرطة من هذه الاتهامات التى تؤثر على صورتها الذهنية، فتكتب الصحف، وخاصة الحزبية، عن تجاوزات لجهاز الشرطة فى هذا المجال ويتحول الأمر برمته إلى القضاء ليقوم كلمته، وفى بعض الأحيان يحكم القضاء بصحة بعض هذه الاتهامات الموجهة إلى الشرطة.

ويحتاج الأمر إلى التزام الشرطة بالحيدة التى يطلع عليها أناس لهم مكانتهم وتأثيرهم على الجماهير، ولا يكون هؤلاء غير قادة الرأي. ولذا من الضرورى أن تتعاون الشرطة مع بعض هؤلاء القادة ليطلعوا بأنفسهم على سير العملية الانتخابية بحيث يسمح لهم بالتواجد داخل اللجان الانتخابية ومراقبة ما يحدث فيها، ولا مانع من قيامهم بالتوقيع على محاضر هذه اللجان شأن رجال الشرطة والقضاء، ولا مانع كذلك من إتاحة الفرص المناسبة لهم بعد الانتهاء من العملية الانتخابية من الحديث إلى جماهيرهم عبر وسائل الإعلام الجماهيرية - بالتعاون مع القائمين على أمر هذه الوسائل - ليخبروا جماهيرهم باشتراكهم فى هذه

الانتخابات وإشرافهم على سيرها، وليؤكدوا لهم إجراءها على أساس من الموضوعية والحيدة والنزاهة. وأظن أن هذا الإجراء من شأنه على المدى البعيد أن يشكل الصورة الطيبة لجهاز الشرطة فيما يتعلق بموضوع الانتخابات بحيث تحل محل الصورة السلبية.

6- التعاون مع قادة الرأى لإيجاد رأى عام يناهض الجريمة:

يمكن لجهاز الشرطة التعاون مع قادة الرأى على اختلاف نوعياتهم لإنتاج المواد الإعلامية من أفلام وشرائح وملصقات وبرامج ومسلسلات واستخدامها لمكافحة الجريمة وتوعية الرأى العام وتحصنيه ضدها. فعلى سبيل المثال يمكن إعداد برنامج لمكافحة الإدمان - ترعاه العلاقات العامة بوزارة الداخلية - ويتضمن البرنامج رأيا لأحد علماء الدين يوضح حرمة تعاطى المخدرات، ثم يقدم أحد الأطباء ممن يثق به الجمهور رأيه الطبى الذى يوضح الأضرار الصحية للمخدرات، ولا مانع من إتاحة الفرصة لأحد أساتذة الجامعات المتخصصين فى علم الاجتماع أوعلى النفس أو الخدمة الاجتماعية ليعرض أسباب الإدمان ورؤيته لكيفية العلاج ودور الفرد والجماعة، كما يمكن الاستعانة بأحد المشاهير من الرياضيين فى لعبة كرة القدم ذات الشعبية الكبيرة مثلا فيقدم النصيحة للشباب. وهكذا يتضمن البرنامج مضامين إعلامية للعديد من قادة الرأى فى موضوع واحد ومن ثم يكون له تأثيره على الجماهير.

ويمكن إتباع نفس المسلك لإنتاج مواد إعلامية مشابهة أو مغايرة تناهض عديدا من المظاهر السلبية كالسرقة من المال العام والنصب والاحتيال والاغتصاب وغيرها.

ولا شك أن اشتراك قادة الرأى مع جهاز الشرطة فى هذا المجال يشعر قادة الرأى بمكانتهم ويمنحهم إحساسا بالمشاركة، ويشعرهم وجماهيرهم بحرص الجهاز على أداء دوره ويضفى عليه صفة الرغبة فى التعاون مع الغير من أجل مناهضة تيار الجريمة. وهذا من شأنه أن يدعم الصورة الإيجابية للجهاز.

خامساً: المسئولية الاجتماعية لجهاز الشرطة تجاه المجتمع من ناحية والتواجد على الساحة الدولية من ناحية أخرى وتأثير ذلك على الصورة الذهنية .

ذلك أن تطبيق جهاز الشرطة للمسئولية الاجتماعية يؤدى إلى احتفاظ الجماهير بصورة طيبة عن الجهاز.

والمسئولية الاجتماعية هى العقيدة الرئيسية للعلاقات العامة التى يجب أن يطبقها كل الممارسين لها، وإذا كانت هناك منظمة أو منشأة لا تحتاج إلى أن تكون مسئولة عن جماهيرها، فإنها لا تحتاج إلى وظيفة العلاقات العامة.(117)

فمن الأهمية أن تضع المنظمة فى اعتبارها المجتمع الذى تعمل فيه، وتلك مسئولية يجب أن تكون من بين مهام جهاز العلاقات العامة، فقد أصبح محتما على المنظمات والشركات والمؤسسات أن تحتفظ لنفسها بالصفة الاجتماعية من خلال القيام بدور فى نفع المجتمع وتقديم خدمات وأنشطة تؤكد انتسابها لهذا المجتمع وتفاعلها مع أفراده ومؤسساته.(118) فالمنظمة أو المنشأة لا يمكن أن تهرب من مسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، إذ هى جزء منه تمد له خدماتها ومساعداتها، ولا يمكن للمؤسسة أن تعمل بنجاح بدون مساعدة المجتمع، ومساعدة المجتمع تتطلب أن تبادر المنشأة بتقديم الأعمال البناءة.(119)

ولما كانت المصلحة متبادلة بين أفراد المجتمع من جهة، والمنظمات من جهة أخري، فالأفراد فى حاجة إلى تلك المنظمات، والمنظمات لا يمكن أن توجد بدون رضا أفراد المجتمع ومساعدتهم ومن ثم فإن المنظمات يجب أن تقوم بدورها النشط فى حياة المجتمع من خلال تدعيم التعليم، وتحسين الصحة العامة، ومقاومة الخروج على القانون والتبرع للمنظمات الخيرية.(120)

ويعنى مفهوم المسئولية الاجتماعية بالنسبة لجهاز الشرطة أن تمتد أيادي الجهاز لحياة المجتمع ليس فقط من خلال حسن قيامه على تحقيق الأمن، وإنما من خلال التواجد الفعلى فى حياة الجماهير، والمساهمة فى رقى المجتمع وتطوره بصور شتى كمشاركة الجهاز للمجتمع ومؤسساته وأفراده فى المناسبات المختلفة، والمساهمة فى نظافة البيئة وتجميلها، والمشاركة فى حل المشكلات بتفاعل هيئات الشرطة العلمية بإمكانات أفرادها البحثية مع قضايا المجتمع، ووضع نتائج الدراسات التى تجريها الأكاديميات والمعاهد التابعة لجهاز الشرطة أمام الجهات المسئولة.

كما يمكن أن يتأتى من خلال ذلك تقديم الخدمات التدريبية للجهات التى تحتاجها، ومنح فرص العمل للمواطنين، وإتاحة الفرصة لشباب الجامعات والمدارس للعمل خلال الأجازات، وتمكين الشباب والفرق الرياضية والنوادى والجمعيات من استخدام الساحات والملاعب الرياضية التى يمتلكها الجهاز فى المسابقات والمناسبات المختلفة بشكل يدعم علاقة الجهاز الايجابية مع هذه الجهات.

كما يمكن للجهاز تقديم المساعدة والرعاية للمؤسسات الاجتماعية المختلفة كرعاية المسنين والطفولة وغيرها. كما أنه من الضرورى التعاون مع الأجهزة الإعلامية لإنتاج المواد والمضامين الإعلامية المناهضة للمخدرات والتدخين وكافة صور الانحراف. ومما لا شك فيه أن مثل هذه المشاركات التى يساهم بها الجهاز - بالإضافة إلى عمله الرئيسى فى تحقيق الأمن - تؤدى إلى ابراز جهاز الشرطة بصورة العضو النافع للمجتمع كله بأفراده ومؤسساته، مما يؤدى إلى إيجاد مناخ أفضل يستطيع أفراد الجهاز تأدية أدوارهم فيه بنجاح وكفاءة عالية.

هذا فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية لجهاز الشرطة تجاه المجتمع. أما عن التواجد على الساحة الدولية فيمكن القول أن العلاقة الوثيقة التى تربط أى جهاز شرطة بأجهزة الشرطة فى مجتمعات أخرى، وكذا العلاقة الطيبة مع المنظمات الدولية والأفريقية والآسيوية والعربية ذات

الصلة بمكافحة الجرائم كالإرهاب والمخدرات، وكذا العلاقة مع الأكاديميات والمعاهد الأمنية المختلفة هذا كله من شأنه أن يؤدى إلى تكوين الصورة الطيبة عن جهاز الشرطة.

وفى إطار هذه الصورة الطيبة يمكن لجهاز الشرطة - عن طريق تواجده على الساحة الدولية وتعاونه مع هذه الجهات أن يستفيد من التجارب الأمنية المختلفة، وجمع المعلومات عن طرق مكافحة الجرائم المشابهة، وزيادة التعاون فى مجال مكافحة الجريمة وتعقب المجرمين وفى إطار الصورة الطيبة لجهاز الشرطة توجه له الدعوات من قبل القائمين على أمر المؤتمرات والندوات الدولية التى تعقدها المنظمات والهيئات الدولية، وتحرص على حضور ممثلين لأجهزة الشرطة ذات الصورة الطيبة التى يتوقع أن يكون لإسهامها أثر إيجابى على المؤتمر أو الندوة.

وفى إطار الصورة الذهنية الطيبة لجهاز الشرطة يمكن فتح مجالات تدريبية لأفراده لدى بلدان متقدمة بما يعود بالفائدة على أداء الجهاز، كما يمكن فتح المجال لخبراء الجهاز المرموقين للتدريس وتقديم خبراتهم لدى هذه البلدان المتقدمة، وجهاز الشرطة عندئذ لا يعطى صورة مشرقة لذاته فحسب بل للمجتمع الذى ينتمى إليه.

أسئلة الفصل الثاني

س1: وضح دور العلاقات العامة فى قطاع الشرطة فى كسب ثقة الجمهور الداخلى؟

س2: كيف يمكن للجمهور الداخلى فى أجهزة الأمن أن يطبع صورة إيجابية عن هذه الأجهزة لدى الجماهير الخارجية؟

س3: وضح أساليب تعامل إدارات العلاقات العامة مع وسائل الإعلام وانعكاساتها على الصورة الذهنية؟

س4: يرتكز مفهوم الصورة على الأفعال قبل الأقوال. اشرح العبارة ووضح كيف تنطبق على جهاز الشرطة..

س5: ما هى السلوكيات التى ينبغى أن تلتزم بأدائها القيادات الأمنية ليكونوا مصدرا للصورة الطيبة؟

س6: كيف يمكن لجهاز الشرطة أن يحقق مفهوم المسئولية الاجتماعية؟

مراجع الفصل الثاني

(1) إيمان محمد زهرة، العلاقات العامة فى الشركات المتعددة الجنسية العاملة فى مصر: دراسة مسحية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2002)، ص ص152-154.

(2) على عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط1، (القاهرة: عالم الكتب، 1983) ص10.

(3) أشرف أحمد عبد المغيث، "دور الإعلام فى تكيون الصورة الذهنية للعالم الثالث لدى الشباب المصرى: دراسة تحليلية ميدانية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1993، ص109.

(4) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، ط1، (سوهاج: دار محسن للطباعة، 1993)، ص20.

(5) David L. Hamilton and Robert K. Gifford, ***Stereotypes and Prejudice***, (USA: Taylor and Francis, 2000), p. 87.

(6) ***Op.cit.***, p. 88.

(7) D. B. Bromley, ***Image and Impression Management***, (New York: John Wiley and Sons, 1993), p. 213.

(8) أيمن منصور ندا، "صورة الوطن العربى وأوروبا كما تعكسها المواد الاخبارية فى القنوات الفضائية العربية والأوروبية: دراسة مقارنة"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2000، ص92.

(9) المرجع السابق، ص91.

(10) المرجع السابق، ص94.

(11) على عجوة، مرجع سابق، ص162.

(12) السيد عليوة، *تنمية مهارات العلاقات العامة فى ظروف المنافسة*، ط1، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 1002) ص73.

(13) فاروق ياسين التركى، "دور العلاقات العامة فى تحقيق الرضا الوظيفى: دراسة تطبيقية على العاملين بالخطوط السعودية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1998، ص103.

(14) K. Stanck and D. Kruckeberg, "Ethical Obligation of Public Relations in an Ero of Globalization". ***Journal of Communication Management***, Vol. 18, No. 1, August 2003, p. 7.

(15) C. E. Clark, "Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis", ***Public Relations Review***, Vol. 26, No. 3, Fall 2000, pp. 363-380.

(16) Allen H. Center and Patrick Jackson, ***Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems***, 4th ed. (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1990), p. 29.

(17) ***Op.cit.***, p. 28.

(18) حمدى محمد شعبان، دور العلاقات العامة فى تغيير الصورة الذهنية المنطبعة عن قطاع الشرطة فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية الإعلام، 1986) ص111.

(19) على عجوة، مرجع سابق، ص10.

(20) حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص34.

(21) المرجع السابق، ص18

(22) Bertrand R, Canfield and Frazier H. Moore, Public Relations Principles: Cases and Problems, 6th ed (U.S.A: Homowood Illinios, 1973) p. 27.

(23) Scott M. Cutlip and Allen H. Center, Effective Public Relations, 3rd ed, (New Jersy: Prentic Hall Inc., 1964) p. 70.

(24) حمدى محمدى شعبان، مرجع سابق، ص28.

(25) Philip Lesely, Public Relations Handbook, 2nd ed. (Chicago: Prentic Hall Inc., 1962) p. 371.

(62)حمدى محمدى شعبان، مرجع سابق، ص69-70 .

(27) Scott Cultip and Allen H. Center, Op.cit., p. 256.

(28) Charles S. Steinberg, the Creation of Consent: Public Relations in Practice (New York: Hastings House Publishers, 1975) pp. 114:119.

(29) Lawrence W. Nolte, Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines Concepts and Integrations, 2nd ed. (New York: Pergamon Press Inc. 1978) p. 335.

(30) James E. Gruning and Toded Hunt, Managing Public Relations, 3rd ed. (New York: C.B.S College Publishing, 1984) p. 254.

(31) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 271.

(32) Marvin E. Shaw, Group Dynamics: The Behavior Psychology of Small Groups, 2nd ed (New York: McGraw Hill Book Company, 1976) p. 55.

(33) Pradip N. Khandwalla, The Design of Drganizations (New York: Harcount Brace Jovanovich Inc., 1977) p. 292.

(34) Marvin E. Shaw, Op.cit., p. 155:157.

(35) Pradip N. Khandwalla, Op.cit., p. 295.

(36) Doug Newsom and Allan Scott, This is Public Relations: The Realities of Public Relations (California: Wadsworth Publishing Company, 1970) p. 30.

(37) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، (القاهرة: عالم الكتب، 2000) ص65.

(38) Scott Cutlip and Allen Center, Op.cit., p. 233.

(39) Sam Black, Practical Public Relations, 4th ed. (London: Pitman House, 1976) p. 3.

(40) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 217.

(41) Charles S. Steinberg, Op.cit., p. 114.

(42) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص122.

(43) Bertram H. Raven and Jeffery Z. Rubin, Social Psychology: People in Groups (New York: John Wiley and Sons Inc., 1976) p. 369.

(44) Op.cit., p. 371.

(45) Ralph M. Stogdill, Hand book of Leadership (New York, The Free Press, 1974) p. 7.

(46) Op.cit., p. 8.

(47) Op.cit., p. 9.

(48) Op.cit., p..9.

(49) Op.cit., p. 10.

(50) Op.cit., p. 11.

(51) Bertram H. Ravin and Jeffery Z. Rubin, Op.cit., p. 371.

(52) Op.cit., p. 374.

(53) Op.cit., p. 374.

(54) Op.cit., p. 372.

(55) Dean J. champion, The Sociology of Organization (New York: McGraw Hill Inc., 1975) p. 163.

(56) Henry Harris, The Group Approach to Leadership Testing (London: Broad way House, 1949) p. 19.

(57) Dean J. Champion. Op.cit., p. 165.

(58) Ken Hean, Group theory for social Workers (New York: Pergamon Press Inc., 1977) p. 184.

(59) Bertram H. Raven and Jeffery Z. Rubin, Op.cit., p. 367.

(60) Marvin E. Shaw, Op.cit., p. 158.

(61) David Wainuright, Journalism, 3rd ed (London: Northumberland Press Ltd., 1982) p. 191.

(62) Beram H. Rauen and Jefferyz. Rubin, Op.cit., p. 380.

(63) David Wainuright, Op.cit., p. 191.

(64) James E. Gruning and Toded Hunt, Op.cit., p. 323.

(65) James Mac Groger and Jack Walter Peltason, Government by the people: The people: The dynamics of American national government, 6ed (London: Prentic Hall Inc.) p. 133.

(66) Rodney Bennett, Inside Journalism (London: Peter Owen Ltd., 1967) p. 220.

(67) David Wainuright, Op.cit., p. 192.

(68) G. Edmunds and D.C. Kendrick, The Measurement of Human Aggressiveness, 1st ed, (England: Ellis Horwood Ltd., 1980) p. 159.

(69) أحمد جلال عز الدين، الإرهاب والعنف السياسي (القاهرة: دار الحرية، 1986) ص45.

(70) المائدة 30.

(71) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص10.

(72) John C. Zacharis and Coleman C. Bender, Speach Communication: Artional Approach (New York: John Willy and Sons Inc., 1970) p. 180.

(74) Lawrence W. Nolte, Op.cit., p. 102.

(74) Op.cit., p. 107.

(75) راجع الحديث في صحيح البخاري في الأدب المفرد ص113 الحديث 301 وعند الترمزى فى جامعة 574/4 كتاب الزهد الحديث رقم 2346، وابن ماجة 7831/2 كتاب الزهد باب القناعة الحديث 4141.

(76) Scott M. Cutlip and Allen H. Center. Op.cit., p. 379.

(77) يراجع فى هذا الخصوص.

* على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة فى المنشآت المالية: البنوك وشركات التأمين، ط1 (القاهرة: عالم الكتب، 1983) ص101.

* حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص77

(78) حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص77.

(79) على عجوة، العلاقات العامة فى المنشآت المالية، مرجع سابق، ص102.

(80) Larry L. Barker, Communication, 3rd ed (New Jersey: Prentic Hall Inc., 1984) p. 84.

(81) حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص77.

(82) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص64.

(83) سمير محمد حسين تفتيح بعض نقاط البحث فى مجال العلاقات العامة (القاهرة: بدون ناشر 1980) ص24.

(84) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 69.

(85) سمير محمد حسين، الإعلان، المداخل الأسسية، ط2 (القاهرة: علم الكتاب، 1980) ص167.

(86) Brtrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 35.

(87) L. W. Nolte, Op.cit., 224.

(88) Op.cit., p. 288.

(89) سمير محمد حسين، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأى العام (القاهرة: عالم الكتب، 1984) ص98-99.

(90) أحمد زكى بدوى، تاريخ مصر الاجتماعى (القاهرة: مطبعة صلاح الدين الكبرى، 1935) ص72.

(91) عبد الكريم الخطيب، قضية الألوهية بين الفلسفة والتدين: الله ذاتا وموضوعا ، ط1، ج1 (القاهرة: دار الكتاب العربى، 1962) ص10.

(92) عاطف وصفى، الثقافة والشخصية: الشخصية المصرية التقليدية ومحدداتها الثقافية (القاهرة: دار المعارف، 1967) ص202.

(93) مصطفى الخشاب، دراسة المجتمع، ط1 (القاهرة: الانجلو المصرية، 1970) ص70.

(94) كمال المنوفى، الثقافة السياسية للفلاحين المصريين: تحليل نظرى ودراسة ميدانية فى قرية مصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1978) ص329

(95) محمد عبد المنعم، تنظيم القطاع الدينى مع التركيز على وزارة الأوقاف، مذكرة داخلية رقم 1905 (القاهرة: معهد التخطيط القومى، 1975) ص23.

(96) عبد العزيز كامل، بيان عن قطاع الشئون الدينية ووزارة الأوقاف (القاهرة: وزارة الأوقاف، 3791) ص91.

(97) Scott M. Cutlip and Allen H. Center, Op.cit., p. 376.

(89) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص01.

(99) James E. Gruning and Toded Hunt, Op.cit., p. 489.

(100) على عجوة، العلاقات العامة فى المنشآت المالية، مرجع سابق، ص231.

(101) Shearon Lowery and Melvin de Fleur, Methods in Mass Communication Research: Media Effects (New York: Longman Inc., 1983) p. 37.

(102) على عجوة، العلاقات العامة فى المنشآت المالية، مرجع سابق، ص137.

(103) Doug Newson and Alan Scott, Op.cit., p. 11.

(104) Lawrence W. Nolte, Op.cit.. p. 283.

(105) Philip Lesely, Op.cit., p. 110.

(106) السيد حنفى، العلاقات العامة: الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية، ط3 (القاهرة: دار المعارف، 1983) ص141.

(107) على عجوة، العلاقات العامة فى المنشآت المالية، مرجع سابق، ص45.

(108) المرجع السابق، ص38.

(109) Ion Trewin, Journalism (U.S.A: David and Charles Inc., 1975) p. 72.

(110) سبق أن عرضنا لرأى أحد أساتذة الجامعات فى أحد سلوكيات جهاز الشرطة، وقد نشر الرأى فى صحيفة الأهرام بتاريخ 1989/12/30، ص7.

(111)على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص203.

(112) James E. Gruning and Toded Hunt, Op.cit., p. 502.

(113) Op.cit., p. 497.

(114) على عجوة، دراسات فى العلاقات العامة والإعلام، (القاهرة: عالم الكتب، 1985) ص70.

(115) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 269.

(116) حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص79.

(117) James E. Gruning and Toded Hunt, Op.cit., p. 52.

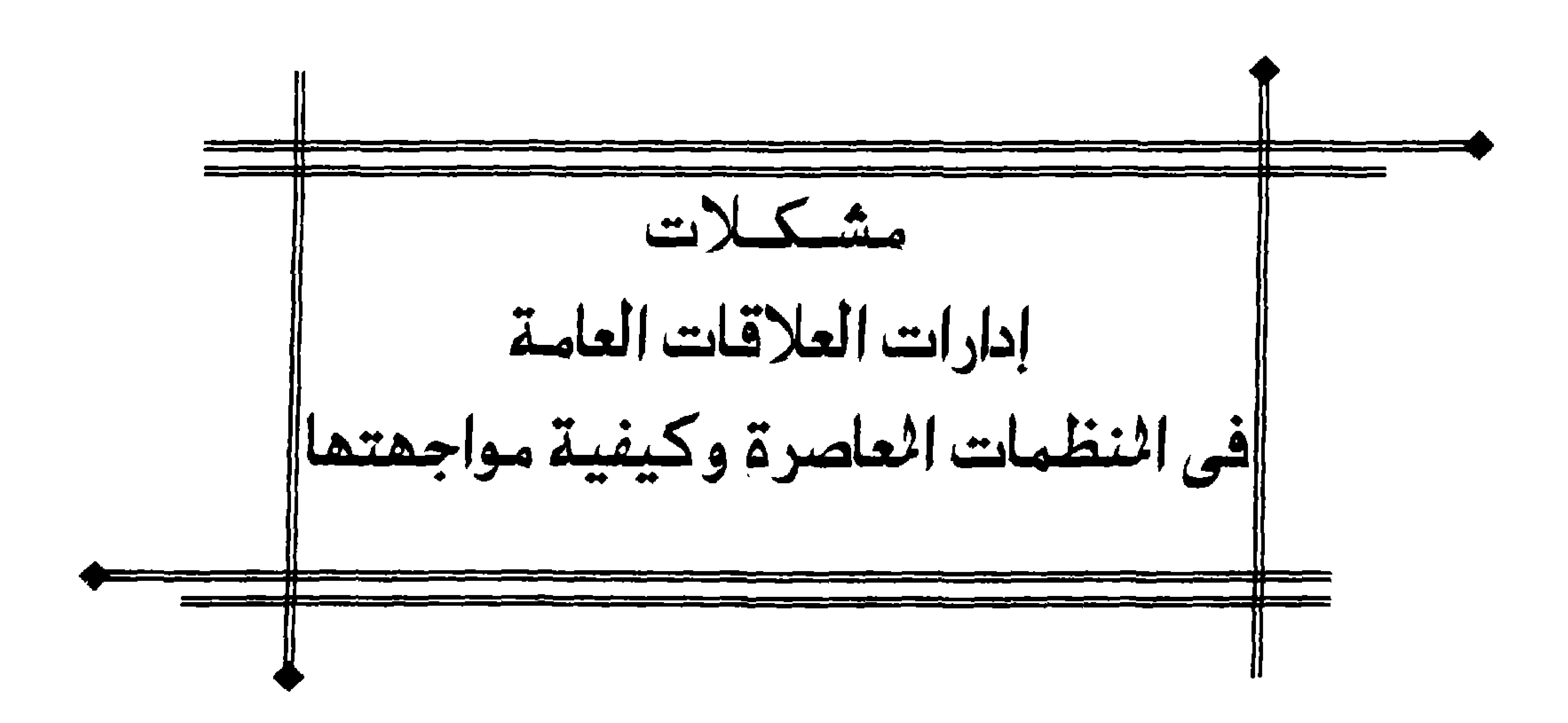
(118) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص120-121.

(119) Charles S. Steinberg, Op.cit., p. 123.

(120) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 367.



الفصل الثالث



مشـكـلات
إدارات العلاقات العامـة
فى المنظمات المعاصرة وكيفيـة مواجهتها



مشكلات إدارات العلاقات العامة
فى المنظمات المعاصرة وكيفية مواجهتها

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذا الفصل، ينبغى أن يكون الدارس قادراً على أن:

- أن يتعرف على المشكلات التى تعانى منها العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة.
- أن يتعرف على السبل الكفيلة بمواجهة هذه المشكلات فى الواقع.
- أن يدرك ضرورة أن تتصف هذه السبل أو الآليات بالواقعية حتى لا يضع الممارس فى ذهنه أهدافاً لا يمكن تحقيقها.

العناصر:

1. ضرورة التزام الموضوعية فى اختيار ممارس العلاقات العامة.
2. التأهيل العلمى المناسب لممارس العلاقات العامة.
3. التدريب وأهميته لممارسة مهنة العلاقات العامة.
4. الاخلاقيات ودورها فى الارتقاء بمهنة العلاقات العامة.
5. ترتكز الممارسة على ضرورة اقتناع الإدارة العليا بجدوى العلاقات العامة وأهميتها.

6. ضرورة مساهمة العلاقات العامة فى صناعة القرار داخل المنظمات.
7. المكان الطبيعى لإدارة العلاقات العامة هى بالقرب من صانع القرار.
8. ضرورة توفير الاعتمادات المالية لتنفيذ خطط العلاقات العامة.
9. ضرورة الاستفادة من وسائل الإعلام.
10. يعد استخدام التكنولوجيا الحديثة مطلباً رئيسياً لانجاز المهام المعاصرة للعلاقات العامة.
11. ينبغى العمل على تخليص العلاقات العامة من المعوقات البيروقراطية حتى يمكنها العمل فى مناخ يحقق أهدافها.

الفصل الثالث

مشكلات إدارات العلاقات العامة

فى المنظمات المعاصرة وكيفية مواجهتها

على الرغم من الإعتراف بأهمية العلاقات العامة فى التطبيق العملى داخل المجتمعات المعاصرة، إلا أنها لازالت تعانى من مشكلات عملية وتطبيقية دفعت الكثيرين إلى التشكيك فى المهنة[1]. ولقد تعرضت مهن كثيرة فى المجتمع الإنسانى لأوضاع سيئة كتلك التى تعانى منها العلاقات العامة، ولكن هذه الأوضاع ما لبثت أن أصبحت مرحلة من مراحل نمو ورسوخ هذه المهن.[2]

وكما يتضح من العرض التالي، فإنه توجد سلبيات عديدة تحيط بعملية ممارسة العلاقات العامة فى مختلف المنظمات[3]، حيث يؤثر عدم وضوح المفهوم المهنى المحدد للعلاقات العامة على فعالية أداء هذه المهنة على أرض الواقع[4].

ويرى الباحثون أن أكبر العقبات التى تقف فى طريق تقدم مهنة العلاقات العامة هو عدم الاعتراف بأهميتها فى بعض المجتمعات التى مازالت تتشكك فى جدواها. كما يواجه الممارسون تحدياً كبيراً يتعلق بوجود تناقضات عديدة بين الدراسة الأكاديمية وبين ظروف الحياة العملية، مما يؤدى بهم إلى مواجهة حقيقة مؤداها: أنه إذا كان لدى هؤلاء الممارسين الوعى بالأساليب العلمية لممارسة المهنة، فهم فى واقع الأمر يفتقرون إلى الميزانيات اللازمة لإستخدام تلك الأساليب الصحيحة.[5]

وتواجه العلاقات العامة فى تطبيقها مشكلة ضعف الميزانية المخصصة لنشاطها فى معظم المؤسسات، وينبع ذلك من عدم الإعتراف بأهميتها كما يعترف بالتسويق والإعلان.[6] كما أدى ظهور

الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) إلى تزايد المشكلات التى تواجهها العلاقات العامة، حيث أدى ظهور تلك التكنولوچيا إلى ظهور قضايا جديدة لابد أن يواجهها الممارسون مثل تشويه سمعة المؤسسات عبر الشائعات التى تنشر على الانترنت.(7)

ويعد التعامل مع جماهير متنوعة من حيث السمات الثقافية والدينية والعرقية والإقتصادية من أهم المتغيرات التى أدت لمشكلات تتعرض لها المهنة.(8) كما يتزايد الجمهور العالمى الذى تخاطبه العلاقات العامة ويتزايد امتداد المهنة خارج الحدود سواء من خلال الشركات الدولية أو أى مؤسسات لها نشاط دولى مما أدى لمزيد من المشكلات التى تتعرض لها العلاقات العامة.(9) وفيما يلى نقدم شرحاً لبعض المشكلات التى تواجه إدارات العلاقات العامة والتى تتسم بأنها أكثر المشكلات شيوعاً وتختلف طبيعة وحدة كل مشكلة بإختلاف المنظمة التى تتعرض لها وطبيعة عملها والبيئة المحيطة بها... الخ.

- المشكلة الأولي:

عدم وجود معايير تكفل الإختيار الصحيح للعاملين فى إدارة العلاقات العامة

يلحق العاملون بإدارات العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة دون إختبار سابق لسماتهم المهنية ودون التأكد من معرفتهم بمعايير المهنة، كما تتركز معظم الإختبارات التى تجرى فى بعض المؤسسات على صفات محددة مثل المظهر الجيد دون الإهتمام بالتعليم أو التدريب أو الخبرة...إلخ(10).

وينعكس إنضمام أفراد ينتمون إلى تخصصات مختلفة تماماً على أساليب ممارسة هؤلاء الأفراد لهذه المهنة مما يسئ ويشوه صورتها.(11) ولقد التحق بإدارات العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة ممارسون يصفون أنفسهم بأنهم خبراء، ولكنهم لا يملكون علماً

أو خبرة أو خلقاً تؤهلهم للعمل بالعلاقات العامة مما يسئ إلى المهنة وسمعتها.[12]

وللعاملين بالعلاقات العامة سمات معينة يكفل وجودها الإختيار الصحيح لمن سيعملون بها، مثل الميل للخدمة الإجتماعية والميل الإقناعى والميل الفنى الذى يظهر فى إبداعه وإبتكاره لبرامج إتصالية جيدة والميل الأدبى الذى يظهر فى تحرير مطبوعات المنظمة.

وقد أهتمت العديد من الدول المتقدمة بتطبيق الإختبارات المهنية للتعرف على ميول المتقدمين للعمل فى المنظمات، حتى تستطيع تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، فهناك بعض الأفراد لا يصلحون فى العلاقات العامة مثل الشخصيات الجامدة التى لا تستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة والمؤثرة على أدائها، كما أن الفرد الإنطوائى لا يستطيع إقامة علاقات إتصالية ناجحة، وهو ما يتناقض مع العلاقات العامة التى تحتاج لفرد لديه ميل للخدمة الإجتماعية من خلال علاقات متسعة ومتنوعة إجتماعياً، والميل الإقناعى الذى يظهر فى أفكار مبتكرة وخطط وبرامج إقناعية لتحقيق أهداف المنظمة. ومن الإختبارات الشهيرة فى هذا المجال إختبارات الاستعداد العام والتى أصدرتها إدارة القوى العاملة فى الولايات المتحدة والتى شاع استخدامها فى جميع أنحاء البلاد.

وإذا القينا نظره مبدئية لتقييم المتقدمين للعمل فى بلادنا، لوجدنا أن أغلب الأفراد يتم إختيارهم إعتماداً على المقابلة الشخصية دون استخدام اختبارات علمية لتقييمهم على أسس صحيحة تؤهل للتعرف على سماتهم الدقيقة وتناسبها مع الوظائف الشاغرة.[13]

ولذا ينبغى أن تلتزم المنظمات المعاصرة بتطبيق اختبارات ومعايير دقيقة على المتقدمين لشغل وظائف العلاقات العامة لضمان اختيار أفضل العناصر. كما ينبغى تنحية الاعتبارات الشخصية والعوامل غير الموضوعية جانباً حتى لا يلتحق بممارسة المهنة أشخاص غير جديرين بحمل مسؤلياتها.

- المشكلة الثانية:

عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة على خلفية علمية مناسبة لممارسة المهنة:

تعنى المشكلة التى تواجهها العلاقات العامة فى المجال التعليمى أن العلاقات العامة بوضعها الحالى فى المعاهد والكليات وبمقرراتها الدراسة الحالية وبالتراث العلمى الذى ينشر عنها ويعتمد عليه الدراسون والممارسون ليست بالمستوى الذى يؤهل لممارستها ممارسة مهنية سليمة.(14)

ويؤكد تقرير جمعية العلاقات العامة الأمريكية أن المنستقبل سيكون باهراً بالنسبة لمهنة العلاقات العامة إذا عمل بها أشخاص ذو تعليم عال، حيث أنه فى الوقت الحالى لم تعد المقومات والسمات الشخصية تكفى للعمل فى مجال العلاقات العامة حيث أن العلاقات العامة الممتازة تعتمد على مدير وعاملين حاصلين على مجموعة كبيرة من المعارف النظرية الجيدة.

وفى عام 1999 انعقدت لجنة تعليم العلاقات العامة التابعة لجمعية العلاقات العامة الأمريكية والتى تتكون من 47 خبيراً وممارساً للعلاقات العامة ممثلين لثمانى منظمات علمية كبري، وأكدت هذه اللجنة أنه على الرغم من اختلاف القيم الثقافية والعوامل التنظيمية والشخصية. وغيرها من العوامل التى تجعل ممارسة العلاقات العامة تختلف من دول إلى أخري، إلا أن هناك معارف علمية ثابتة ومهارات تنافسية لابد أن يلم بها جميع الممارسين بهدف زيادة إمكانيات أجهزة العلاقات العامة التى يرأسونها أو يعملون بها وهي: مفاهيم واستراتيجيات الاتصال والإقناع، ونظريات العلاقات العامة، والعادات المجتمعية، والتسويق، وتاريخ العلاقات العامة، والقضايا العالمية، ومفاهيم ونظريات الإدارة، وتخطيط وإدارة العلاقات العامة، وحملات العلاقات العامة، وقوانين العلاقات العامة وأخلاقيات العلاقات العامة، فلسفة

العلاقـات العامـة، والإحـصاء والأدوات البحثيـة الكيفيـة وتكنولوجيـا المعلومـات، والأحداث الخاصـة، والاتـصالات الدوليـة، وتعليم اللغـات الأجنبيـة، ومـشكلات العلاقـات العامـة المعاصـرة، والـرأى العـام، والعلاقـات المؤسـسية والهياكـل التنظيميـة، وأدوار العلاقـات العامـة والإعلان وعلم سلوك المنظمات.

وتـرتبط المعـارف العلميـة التـى يتعلمهـا مـدير العلاقـات العامـة ومساعدوه فى الكثير من الأحياء بالدرجات العلمية التى حصلوا عليها حيث يختلف ممارس العلاقات العامة الحاصل على درجة البكالوريوس عن الحاصل على دبلوم متخصص أو درجة الماجستير أو الدكتوراه، ويختلف أيضاً الحاصل على هذه الدرجات فى مجالات العلاقات العامة أو الاتصال عن الحاصل عليها فى مجالات أخرى.(15)

ومـن ثـم يعد انعدام التأهيل العلمـى لممـارس العلاقـات العامـة فـى إدارات العلاقات العامة فى مختلف المنظمات واحداً من أكبر المشكلات التى تواجه هذه المهنة وتقلل من قدرتها لدى مختلف المنظمات وادراتها العليا مما يؤدى فى النهاية إلى الإساءة لصورة هذه المهنة. وينبغى على المنظمـات فـي عـالم اليوم أن تـستمد قـدر الإمكـان ممارسـى العلاقـات العامة.من خريجى الجامعات وأقسام الإعلام ذات السمعة الطيبة وينبغى التأكد من دراستهم لمقررات معينـة مـن خـلال الإطـلاع علـى سجلاتهم التعليمية.

- المشكلة الثالثة:

عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة المختلفة على خلفيات تدريبية مناسبة لممارسة المهنة:

يعد التدريب مـن أهم الوسائل التـى تعمـل علـى الإرتفـاع بمـستوى العاملين وقدراتهم حيث يساعد علـى إكسابهم المهارات والخبرات التـى تزيـد مـن مـستوى كفـاءتهم ويعمـل علـى رفـع معـدلات الأداء وتحـسين أساليبه.

وللتدريب فى العلاقات العامة أهمية خاصة نظراً لما يجب أن يتمتع به ممارسو العلاقات العامة من خبرة واسعة فى مجالات عدة مثل الكتابة الصحفية ومهارات الإتصال واستخدام الحاسب الآلى وغيرها من المهارات التى تحتاج للتدعيم من خلال التدريب المتواصل.(16)

ويعد عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة المختلفة على قسط وافر من التدريب فى مختلف مجالات العلاقات العامة مشكلة كبري، حيث أن عملية التدريب تساعد على صقل مهارات الممارسين وتطوير معارفهم وهذا بدوره يسهم فى مزيد من فعالية العمل فى المؤسسات المختلفة.

كما أن هناك مجموعة من المزايا يحققها التدريب **من أهمها:-**

أ- يساعد التدريب على رفع كفاءة القوى العاملة مما يؤدى الى زيادة الإنتاج.

ب- ينمى الروح المعنوية بين الموظفين مما يدفعهم لمزيد من العمل والإنتاج.

ج- يهيئ الفرصة للفرد لتعلم واجبات وظيفية والتكيف معها بما يؤدى إلى شعوره بالرضا والاستقرار.(17)

كما يرى بعض الخبراء أن مستوى مهارات الممارس ليست العنصر الحاسم الذى يضمن كفاءته بصفة مستمرة، وإنما لابد أن يصقل هذا المستوى دائماً بالتدريب الذى يمد الممارس بخبرات جديدة ويفيده فى التعرف على مستحدثات العمل.(18)

ومن ثم تتضح أهمية الدورات التدريبية المتكررة التى لابد أن يحصل عليها ممارس العلاقات العامة من أجل صقل مهاراته ويمثل عدم حصوله على تلك الدورات مشكله كبرى قد تقوض من فعالية العلاقات العامة كوظيفة إتصالية وإدارية هامة.

▪ المشكلة الرابعة:

عدم الالتزام بأخلاقيات ممارسة مهنة العلاقات العامة:

لا شك أن دراسة الأخلاق تمتد إلى بداية تاريخ الفكر الفلسفى ذاته، فالناظر فى مباحث الفلسفة لا يلبث أن يدرك المكانة التى احتلها مبحث القيم: ذلك المبحث الذى تضم ثناياه قيم الحق والخير والجمال، الحق يدرسه علم المنطق، والخير يدرسه علم الأخلاق، والجمال تدرسه فلسفة الجمال.

وفى مجال العلاقات العامة على الفرد أن يلتزم بالأخلاق الحميدة فى تعامله مع الجمهور فيكون أميناً فى التعرف على مشكلاتهم وحاجاتهم، وصادقاً فى نقلها للمسئولين. كما عليه أن يلتزم فى تعامله مع وسائل الإعلام بالتشريعات الموضوعة لذلك، إضافة للالتزام بتأدية العمل على أتم صورة حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها. وعلى مستوى الممارسة المهنية، فكل مهنة معترف بها فى المجتمع طرحت معاييرها وأخلاقياتها وألزمت أعضاءها بها وتعبر هذه الأخلاقيات فى مضمونها عن العلاقات بين ممارسيها من ناحية، والعلاقات بينهم وبين عملائهم من ناحية ثانية، وبينهم وبين المجتمع الذى ينتمون إليه.

ويؤكد بات باومان Bawman & Naigl Elees ونايجل إليس فى دراسة لهما أن الانتهاكات الأخلاقية التى تحدث من الممارسين للعلاقات العامة لا حصر لها، ولكن معظمها يمكن تقسيمه لأربع مجموعات **هى:**

أ- ما يدخل فى إطار المسئولية الإجتماعية.

ب- ما يدخل فى إطار العلاقة بين الممارسين وعملائهم أو مستخدميهم.

ج- ما يدخل فى إطار العلاقة بين الممارسين ووسائل الاتصال.

د- ما يدخل في إطار علاقة الممارسين ببعضهم البعض. وشكل العاملون في العلاقات العامة الجمعيات والاتحادات التي تضم الممارسين لها، وتضع آداب المهنة وقواعدها، وتساهم في التقنين العلمي لها وأبرز هذه الجمعيات جمعية العلاقات العامة الأمريكية. والتي وضعت دستور للمهنة في عام 1960، ثم عدلته غير مرة وأعلن أعضاء الجمعية تعهدهم بالتزام هذا الدستور في أعمالهم الخاصة والمهنية.

وقد صدرت القوانين التي تنظم العمل في العلاقات العامة في أماكن عدة مثل: قانون المعهد البريطاني للعلاقات العامة والذي يشمل سبعة عشر نصاً تركز على التزام العنصر باحترام المصلحة العامة وكرامة الإنسان، وألا يتعمد نشر معلومات زائفة، وألا يستهدف إفساد نزاهة وسائل الإعلام، وألا يعمل في خدمة عملاء ذوي مصالح متصارعة، وألا يقبل هبات عينية أو مادية من أي مصدر آخر. كما صدرت قوانين أخرى مثل قانون الاتحاد الدولي للعلاقات العامة، وقانون أثينا، وقانون اتحاد مستشاري العلاقات العامة وقانون المعهد النيجيري والذي قام على عدة مبادئ أهمها: أن يعترف كل عضو بأن لكل شخص الحق في الوصول لأحكامة وأن يحترم حق الأحزاب المتنازعة في شرح وجهات نظرها، وأن يفضل الحقيقة والأمانة على كل الاعتبارات الأخري، وأن يحترم ثقة عملائه وأن يحمي سمعة المهنة وسمعة أعضائها.

أما عن الوضع الحالي للعلاقات العامة في مصر فإن أغلب الممارسين للمهنة يتم اختيارهم دون أسس علمية، ويمارسون أنشطة قد تكون بعيدة عن المجال الحقيقي للعلاقات العامة، ويركز بعض مالكي المؤسسات على صفة الجمال فيمن يتم اختيارهن من فتيات للعمل في هذا المجال، كجواز مرور لتسهيل مهام المنظمة، دون تركيز فعلي على استعدادهن وقدراتهن التي تصلح للعمل في العلاقات العامة، ويرتبط هذا الأمر بفهم خاطئ للمهنة، وإلصاق عدد من الأنشطة بها هي في الواقع بعيدة كل البعد عن مجال عملها.

ويقع العبء في حل هذه المشاكل على الخبراء العلميين في هذا المجال، فعليهم تنظيم الممارسين المؤهلين لهذه المهنة في اتحادات أو جمعيات، ووضع قواعد لدخول الممارسين في عضويتها، وأخلاقيات لعملهم، وطرق لعقاب الخارجين على هذه القواعد والمعايير.[19]

وحلاً لمشكلة عدم الالتزام الأخلاقي لممارس العلاقات العامة قدم بعض الباحثين عدداً من المرتكزات الأخلاقية التي يمكن أن يسترشد بها ممارسو العلاقات العامة في آدائهم للمهنة **وهي:**

1. **الهدف**: ويتم تحديد مهام العمل في غالبية المؤسسات من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تسترشد هذه الإدارة بمجموعة من القيم والرغبات والآراء التي تساعد ممارسي العلاقات العامة على تحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة أخلاقيا.
2. **الفخر / الاعتزاز**: حيث يجب أن يشعر ممارس العلاقات العامة بالاعتزاز بذاته وبمهنته وبالمؤسسة التي يعمل بها لأن ذلك سيساعده على مقاومة إغراءات اتخاذ السلوكيات غير الأخلاقية.
3. **الصبر**: ويجب أن يدرك ممارس العلاقات العامة في إطار هذا المرتكز أن التمسك بالقيم الأخلاقية سوف يؤدي إلى النجاح على المدى البعيد، ولذلك يجب أن يوازن بين الرغبة في تحقيق النجاح وبين الأسلوب الذي سيتبعه في تحقيق هذا النجاح.
4. **الإصرار / المثابرة**: وهنا يجب أن يصر الممارسون على التأكد من أن كل أعمالهم تتوافق مع التزامهم بالمباديء الأخلاقية.
5. **الرؤية / وجهة النظر**: فلابد أن يحدد ممارس العلاقات العامة موقف المؤسسة التي يعمل بها في المجتمع وأن يقيم الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وكذلك أن يحدد مدى أخلاقية السبل التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف.[20]

وقد اقترح آخرون عدة مباديء يمكن أن تكون حدوداً أخلاقية لمهنة العلاقات العامة **وهي:**

1. **الحقيقة**: ويقوم هذا المبدأ على القاعدة التى أرساها سكوت كاتليب Scott Cutlip والتى تفيد بضرورة تجنب ممارسى العلاقات العامة نشر العبارات الرنانة أو أنصاف الحقائق التى تؤدى إلى إفساد موضوعية وسائل الإعلام.
2. **الثقة**: فلابد أن يعمل ممارس العلاقات العامة فى إطار من النزاهة الشخصية، وأن يتأكد من أن الجمهور سوف يستفيد من قبوله للرسائل الإقناعية التى يقدمها.
3. **الاحترام**: ذلك أن عمل ممارس العلاقات العامة يجب أن يقوم على احترام الأفراد الذين يوجه رسائله الإقناعية إليهم، وألا يعتبرهم مجرد أدوات لتحقيق مصالحه الشخصية.
4. **المساواة**: وتعنى ضرورة مراعاة التكافؤ بين الممارس وبين الجمهور الذى يستقبل الرسائل الإقناعية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التى يحتفظ بها الطرفان، وكذلك مستوى الفهم والخبرة، ولذلك يجب أن يتجنب ممارسو العلاقات العامة أساليب استغلال جهل الجمهور بالحقائق.
5. **المسئولية الاجتماعية**: فلا يجب أن يقصر ممارسو العلاقات العامة اهتمامهم على النتائج الجزئية لجهودهم الإقناعية، بل يجب أن ينتبهوا أيضاً إلى الاعتبارات الكلية المتعلقة بالمصلحة العامة للمجتمع.[21]

- المشكلة الخامسة:

عدم إهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم إقتناعها بقدراتها:

يتوقف وجود العلاقات العامة ونجاحها فى أى مؤسسة على مدى إقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة، وإقتناعها بضرورة تهيئة

ظروف الممارسة الفعلية لها من خلال جميع العاملين بها من ناحية، وعن طريق إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من ناحية أخرى.[22]

وقد أشارت أحدى الدراسات الميدانية التى أجريت فى مصر عن واقع ممارسة مهنة العلاقات العامة إلى أن من بين أهم المشكلات التى تواجه أجهزة العلاقات العامة تتمثل فى عدم إهتمام الإدارة العليا فى المنشأة بوظيفة العلاقات العامة.[23]

وتمثل العلاقات العامة فى أحيان كثيرة مفهوماً غامضاً لدى عدد كبير من مديرى المؤسسات الذين لا تتوافر لديهم فكرة واضحة عن الخدمات التى يمكن أن تقدمها إدارة العلاقات العامة للمؤسسة.[24] أما البعض الآخر من المسئولين فيرون أن العلاقات العامة ما هى إلا وظيفة سطحية لا تحتاج إلى اهتمام كبير أو تقييم رسمى لأعمالها ومهمتها هى الإعلان وتحقيق مبيعات للشركة بشكل مباشر.[25] أما بعض المسئولين الآخرين فيرون أن العلاقات العامة ما هى إلا سلاح للدفاع عن المؤسسة فى أوقات الأزمات وبالتالى لا حاجة لوجودها ما لم تكن هناك مشكلات فى العمل.[26] ويرى آخرون أن العلاقات العامة هى إدارة إتصالات أى أنها خطوة تنفيذية فى نهاية العملية الإدارية بدلاً من النظر إليها كوظيفة إدارية لابد وأن تشارك فى عملية إتخاذ القرار.[27] وحلاً لتلك المشكلة، فإن القائمين على أمور المنظمات أو رؤساء مجالس إداراتها يتوقع منهم الإتجاه إلى النظر إلى العلاقات العامة نظرة إهتمام وتقدير، يترتب عليها أن يعهدوا لجهاز علاقات عامة برعاية علاقة منظماتهم مع الجماهير، ونقل إتجاهات ومواقف الجماهير إلى الإدارة العليا، وأن تتوفر لديهم القناعة بأن نجاح هذا الجهاز أو الإدارة فى تكوين سمعة طيبة عن الشركة فى المجتمع سيكون له مردوده الإيجابي، حيث يتوقع أن تقوم هذه المنظمة بتسويق معظم منتجاتها أو خدماتها فى المجتمع.[28]

ويرى بعض الباحثين أن ما تنفقه المنظمات على عمليات العلاقات العامة يعد بمثابة قسط التأمين الذى يدفع لتحويل لعبة الحظ أو الصدفة

إلى نوع من المهارة. فالعلاقات العامة توظف كمرشد أو دليل لسياسات المنظمة لكي تتفادى أخطار التطورات غير المتوقعة فى بحر الظروف الإجتماعية.(29)

- المشكلة السادسة:

ضعف مشاركة العاملين فى إدارات العلاقات العامة فى عملية إتخاذ القرار فى المؤسسة:

تعتبر العلاقات العامة الفعالة هى العلاقات العامة التى يشارك مديرها أو رئيسها فى عملية اتخاذ القرار فى المؤسسة، وهو ما يتفق مع النظرية المعيارية للعلاقات العامة التى تؤكد أن العلاقات العامة لابد أن يكون لها دور أساسى فى عملية إتخاذ القرار فى الشركة.(30) ويأتى وجود إدراج العلاقات العامة فى عملية إتخاذ القرار من الاتجاه العلمى الذى يرى أن مدير العلاقات العامة عليه أن يقوم بتوصيل تصورات الجماهير للقيادة العليا وللنظم الفرعية الأخرى فى المنظمة. ولأن مدير العلاقات العامة عليه أن يمد المنظمة باستمرار بإشارات عن اهتمامات الجمهور، لذلك فإنه يجب أن يشارك فى إتخاذ القرار ويتواجد فى منطقة إتخاذه.(31)

ويتضح من ذلك أن مساهمة العلاقات العامة فى إتخاذ القرار يعد أهم وظائفها(32)، وإلا تبدأ المشكلات، لأن عدم إدراج العلاقات العامة فى عملية صنع القرار فى المؤسسة يعنى عدم القيام بدورها فى توصيل إتجاهات الجمهور للإدارة العليا، مما يجعل دورها غير ذى قيمة فى المنظمة لأنها لن تكون قادرة على توصيل صوتها للإدارة العليا من خلال عدم إحتكاكها المباشر بها مما يؤدى لفشلها فى هدفها الأساسى وهو خلق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى جماهيرها المختلفة. وقد أصبح من المتعارف عليه علمياً بين خبراء العلاقات العامة وأعلامها البارزين أن إدارة العلاقات العامة شخص يتمتع بسلطات واسعة ويحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة. ولا يخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية فتتحقق لها

صلاحيات أكبر وسلطات أقوي، لتوجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسة العلاقات العامة على أنشطتها.[33]

- المشكلة السابعة:

عدم وضوح إختصاصات إدارة العلاقات العامة:

ويرتبط عدم وضوح إختصاصات إدارة العلاقات العامة مرة أخرى بنظرة الإدارة العليا للعلاقات العامة وإتجاهها نحوها. ففى بعض الأحيان تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارة مستقلة للعلاقات العامة عندما يكون إتجاهها نحوها إيجابياً. أما عندما لا تستشعر الإدارة العليا أهمية العلاقات العامة تفوض قسماً أو إدارة أخرى داخل المؤسسة للقيام بوظائفها مما يؤدى إلى عدم وضوح اختصاصات العلاقات العامة وعدم قيامها بمهامها على الوجه المناسب.

وعلى سبيل المثال تقوم بعض الشركات بإسناد وظيفة العلاقات العامة إلى قسم التسويق. وتعد وظائف التسويق والعلاقات العامة مهمة للمنظمة، وبالتالى فإن إسناد وظيفة العلاقات العامة إلى قسم التسويق يفقد المنظمة إحدى الوظائف المهمة لديها وهى وظيفة العلاقات العامة.

وأحياناً يقوم قسم شئون الأفراد بوظيفة العلاقات العامة مما يجعله يركز فى العلاقات العامة على شق واحد فقط وهو العلاقات بالعاملين أو العلاقات الصناعية فقط دون وظائف العلاقات العامة الأخري.

وأحياناً تقوم إدارة الإعلان بوظيفة العلاقات العامة مما يجعلها تركز فقط على الإتصال الإعلانى دون الإتصال الإعلامى غير المدفوع.

وفى بعض الأحيان تسند وظيفة العلاقات العامة إلى أقسام المبيعات أو الإنتاج أو الشئون الإدارية وغيرها من الأقسام مما يجعلها تقصر في أداء مهام العلاقات العامة المفترض أن تقوم بها فى حالة وضوح اختصاصاتها أكثر من ذلك.

وإن دلت المشكلة السابقة على شيء فإنما تدل على سلبية صورة العلاقات العامة لدى الإدارة العليا إلى الحد الذى لا يمكنها من إنشاء إدارة مستقلة لها، مما يوجب تغيير هذه الصورة لتستقل العلاقات العامة بكيان إدارى منفصل ومستقل حتى تمارس وظائفها بحرية.[34]

وتقود هذه المشكلة إلى المشكلة التى تليها والتى ترتبط أيضاً بنظرة الإدارة العليا للعلاقات العامة وهو عدم وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى مناسب لها.

- المشكلة الثامنة:

عدم وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى مناسب:

يعتبر المستوى الإدارى لأنه وظيفة فى المنظمات مقياساً لمدى ما تتمتع به من إهتمام وتقدير وتفهم لطبيعة عملها، والمسئوليات التى يمكنها الاضطلاع بها، بحيث نجد أنه كلما ارتفع هذا المستوى كلما كان دليلاً على مدى تقدير الإدارة العليا للوظيفة.[35]

وتنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات **هي:-**

(أ) **الإدارة العليا**: وتتكون بصفة عامة من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات ومديرى العموم. ويهتم هذا المستوى برسم السياسة العامة ووضع الأهداف الكلية ومتابعة التنفيذ.

(ب) **الإدارة الوسطي**: وهى بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة وتقوم بنقل وترجمة ما تضعة الإدارة العليا من أهداف وسياسات الى برامج وخطط تفصيلية وتنقلها إلى الإدارة المباشرة. وتتمثل الإدارة الوسطى فى المستويات الإدارية التالية للإدارة العليا فيما عدا المشرفين المباشرين مثل رؤساء الإدارات والأقسام.

(ج) **الإدارة المباشرة**: وهى التى تقع أسفل الهرم الإدارى وتعتبر علاقتها مباشرة مع العمال القائمين بالتنفيذ، وتكون أكثر حاجة للعلم بالنواحى الفنية المتعلقة بالعمل.

وتنتمى وحدة العلاقات العامة إلى المستوى الإدارى الأوسط الذى يقع على عاتقه مهمة نقل وترجمة تعليمات الإدارة العليا الى الإدارة المباشرة، ونقل ردود أفعال الإدارة المباشرة وحاجاتها ورغباتها من الإدارة العليا.

ويؤثر التنظيم الإدارى على العلاقات العامة من خلال مستويين **هما:-**

(أ) موقعها الذى تعتمد الإدارة العليا فى الهيكل التنظيمى والذى يحدد مستواها وسلطاتها.

(ب) التنظيم على مستوى إدارة العلاقات العامة ذاتها والذى يحدد النشاطات التى تقوم بها والمسئولين عنها والذى يرتبط بالإمكانات المتاحة لها ومستواها فى الهيكل التنظيمي.

وتشمل الجوانب التنظيمية فى العلاقات العامة **ما يلي:-**

- وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة.
- التسمية الوظيفية لهذا الجهاز.
- المستوى الإدارى له.
- الجهة الإدارية التى يتبعها.
- التنظيم الداخلى له.
- علاقة أعمال جهاز العلاقات العامة بالأجهزة الأخرى للمنظمة.
- الاستعانة بالمستشارين.

- القوى العاملة بجهاز العلاقات العامة من حيث تناسب عددها مع المهام الموكلة اليها ومستواها التعليمي والتدريب الذى تصل عليه.

وتوجد أربعة أنواع من التنظيم الداخلى للعلاقات العامة:-

(أ) تنظيم العلاقات العامة كعمل فردى للإداريين: وفى هذا التنظيم يوكل نشاط العلاقات العامة لأحد المسئولين فى الجهاز الإدارى وغالباً ما يكون هو المدير التنظيمى للمؤسسة، وفى مثل هذه الحالة تكون نشاطات العلاقات العامة هامشية إن لم يكن نادرة أو منعدمة. وينبع هذا الموقف من سوء فهم الإدارة العليا لإمكانيات العلاقات العامة، الأمر الذى يجعلها لا تضعها فى مستوى إدارى يليق بعملها كجزء من الإدارة الوسطى ودعامة أساسية له.

(ب) تنظيم العلاقات العامة تحت إدارة متخصصة: فى معظم المنظمات الكبيرة التى تتعامل مع جماهير متنوعة توكل اختصاصات العلاقات العامة إلى إدارة متخصصة يمكن أن تكون إدارة مستقلة أو جزءاً من إدارة أخري. ولهذا التنظيم مزاياه وعيوبه فمن أهم **مزاياه:**

1. الولاء الكامل لمنظمة من قبل موظفى العلاقات العامة.
2. المعرفة الكاملة لمديري العلاقات العامة بالمنظمة ومشاكلها.
3. معرفة نقاط القوى والضعف بكل إدارة من إدارات المنظمة.
4. سرعة إتخاذ القرارات ومواجهة المواقف الطارئة.

أما عيوب هذا التنظيم فهي:-

1- إغراق إدارة العلاقات العامة فى الأزمات اليومية للعمل.

2- التحيز وعدم الموضوعية.

3- الخبرة القليلة لموظفى العلاقات العامة التى لا تقارن بخبرة المستشار الخارجى الذى يعتمد عليه التنظيم التالي:-

(ج) العلاقات العامة تحت إدارة مستشار خارجى: حيث تقوم المؤسسة بتفويض مكاتب المستشارين الخارجيين فى العلاقات العامة أو شركات الإعلان بالاضطلاع بأعمال العلاقات العامة. ولهذا التنظيم عدة مزايا وعده عيوب أيضا ، **فمن أهم مزاياه:-**

1. القدرة علىالتعامل مع الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التى قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة.
2. الإبتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومى وبتفاصيله الدقيقة التى قد يغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها.
3. الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لإتصاله بوسائل الإعلام، وتعامله مع المشكلات المتنوعة.
4. زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة.
5. لا يعتبر المستشار الخارجى عبئا على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتباً منتظماً إلا إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة.

أما من أهم عيوب المستشار الخارجى فهي:-

1. عدم الإرتياح له من قبل إدارة العلاقات العامة والعاملين فيها لأنه يمثل من وجهة نظرهم عنصراً دخيلاً على المؤسسة ومؤشراً على عجزهم عن أداء المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم.
2. لا يفى أسلوب الإستشارة الخارجية بالحاجة إن لم يصاحبه وجود متخصص بنشاط العلاقات العامة فى موقع العمل، لأن نشاط العلاقات العامة يتأثر بشكل مباشر بواقع المؤسسة مما يتطلب

تواجد المختصين بالعلاقات العامة بشكل دائم فى موقع العمل وهذا يتناقض مع طبيعة المستشار الخارجي. وقد فتح ذلك المجال للتنظيم الرابع فى مجال العلاقات العامة وهو التنظيم الذى قد يشكل حلاً لمشكلة المستوى الإدارى للعلاقات العامة حيث تعمل العلاقات العامة بفعالية من خلاله وهو:-

(د) العلاقات العامة تحت إدارة داخلية بالتعاون مع المستشار الخارجي: حيث تجمع المؤسسات الكبيرة بين وجود إدارة داخلية متخصصة فى العلاقات العامة مع الاستعانة بمستشار خارجى للإستفادة من خبرته ومهاراته وإتصالاته، حيث يتم التقليل بهذه الطريقة من عيوب الطرق السابقة والاستفادة من مزاياها.

ومن الجدير بالذكر أن إرتفاع المستوى الإدارى للمسئول عن العلاقات العامة يحقق عدة مزايا للمؤسسة وللعلاقات العامة منها: تقديم النصح للإدارة العليا بسهولة، الدفاع عن العلاقات العامة ضد أى استقطاعات مالية أو إدارية، مما يؤهله لمراعاة حاجات ومقترحات العاملين وينعكس ذلك إيجابياً على أداء مهام العلاقات العامة والمؤسسة جميعها.(36)

- المشكلة التاسعة:

عدم توافر الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كافي:

وهى مشكلة تعود مرة أخرى لعدم إقتناع الإدارة العليا بما يمكن أن تقوم به العلاقات العامة لخدمة المنظمة، حيث يتطلب تنفيذ خطط العلاقات العامة موارد مالية كافية لا توفرها الإدارة العليا لها.

وقد أكدت الدراسات الميدانية التى أجريت على واقع ممارسة العلاقات العامة فى مصر، أن من بين أهم المشكلات التى تواجه أجهزة العلاقات العامة فى مصر، نقص الإعتمادات المالية المخصصة لأجهزة العلاقات العامة، وتقييد الإتفاق على معظم أوجه نشاطها، حيث لوحظ النقص النسبى فى متوسط الإنفاق

علـى معظم أوجه نشاطها فى المنشآت المصرية، وإتجاه مخصصات العلاقات العامة الى التناقص عاماً بعد آخر، رغم زيادة أسعار النشر والعرض والإذاعة فى الوسائل المختلفة، وإرتفاع تكلفة المواد الخام وأجور الفنيين.(37)

وحيث أن كل منظمة لا يمكن أن توافق على أى نشاط للعلاقات العامة حتى تكون التكلفة معلومة لديها، فإنه بناء على ذلك ينبغى على واضعى خطط العلاقات العامة الإشارة إلى الميزانية وتحديد تكلفة تنفيذ كل نشاط مقترح، فإذا كانت الخطة تتضمن عشرين نشاطا، فإن من الواجب توضيح تكلفة كل نشاط على حدة.(38)

وللمساعدة على وضع الميزانية المقررة للعلاقات العامة توجد مجموعة من المتغيرات التى يجب وضعها فى الإعتبار عند تقدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط العلاقات العامة **ومن أهمها:-**

(أ) طبيعة الصورة الذهنية المنطبعة عن الشركة فى أذهان الجماهير وما عناصرها وما تكلفة تعيير بعض هذه العناصر؟

(ب) الأهداف التى يمكن للعلاقات العامة أن تسعى لتحقيقها؟

(ج) الجماهير الداخلية التى تتعامل معها الشركة؟ وما خصائصها وما هى تكلفة الوصول إليها؟

(د) الجماهير الخارجية التى تتعامل معها الشركة؟ وما خصائصها وما هى تكلفة الوصول إليها؟

(هـ) هل يتركز نشاط الشركة فى مكان واحد أو فى عدة أماكن متقاربة أو متباعدة؟

(و) ما هى توقعات جماهير الشركة مثل المجتمع المحلى ووسائل الإعلام من الشركة؟ وما هى صورة الشركة لديهم ؟ وما هى تكلفة تعديل أى عنصر فى هذه الصورة؟

ومن العرض السابق يتضح أن الوضع الأمثل بالنسبة لمختلف المنظمات والإدارة العليا لتلك المنظمات ألا يتوقف إتجاهها نحو العلاقات العامة على مجرد السماح بإيجاد إدارة متخصصة لها، وتقريبها من مستوى الإدارة العليا، وإنما يجب الإستجابة - بعد الدراسة وإبداء الرأى- لمطالب إدارة العلاقات العامة بتوفير المتطلبات المالية لتنفيذ مهام هذه الإدارة.(39)

- المشكلة العاشرة:

عدم الإستخدام الأمثل لوسائل الإعلام في تحقيق أهداف العلاقات العامة:

وتعد هذه المشكلة من أسوأ المشكلات الفنية التى يتعرض لها العاملون فى مجال العلاقات العامة، حيث أن الكثيرين منهم لا يجيدون التعامل مع وسائل الإعلام. ويرى الخبراء أن التعامل الناجح مع وسائل الإعلام لابد أن يرتكز على دراسة واعية لوسائل الإعلام، فقد أشار فرانك جيفكينز إلى أن أهم إنتقاد يوجه لممارس العلاقات العامة فيما يتعلق بعلاقته بوسائل الإعلام ، هو معرفته القليلة عن وسائل الإعلام الى حد أن وسائل الإعلام تنتقد المشتغلين بالعلاقات العامة لتقديمهم مضامين إخبارية لوسائل معنية بغير فهم لطبيعتها. ولذا تكتسب دراسة هذه الوسائل أهمية كبرى لدى ممارس العلاقات العامة، ويترتب على هذه الدراسة براعة التعامل مع هذه الوسائل ومن ثم الإستخدام الأمثل لها.

ويتضمن الاستخدام الأمثل لوسائل الإعلام فى تحقيق أهداف المنظمة معرفة ما هو المتاح من هذه الوسائل أمام الشركة أو المنظمة، إدراك كيفية الإختلاف بين هذه الوسائل وكيفية إستخدامها والحصول منها على أفضل النتائج. كما تفيد هذه الدراسة فى إرسال البيان المناسب للوسيلة المناسبة.

كما تفيد الدراسة فى الإلمام بطبيعة المشاكل التى يمكن أن تواجه المنظمة أو الشركة إذا أرادت أن تظفر بتغطيه إعلامية عبر هذه الوسائل وكيفية التغلب عليها.[40]

وتعنى دراسة وسائل الإعلام عند خبراء العلاقات العامة، المعرفة بكيفية التعامل مع كل وسيلة، وإنتاج مضمون ملائم لطبيعة كل وسيلة، والإلتزام بمتطلبات كل وسيلة، ومحاولة إستمالة جمهور كل وسيلة. وهذا يعد مهمة أساسية لممارس العلاقات العامة.[41]

كما يتسع مفهوم دراسة وسائل الإعلام كذلك ليشمل ضرورة فهم التغييرات التى تحدث على هذه الوسائل كتغيير أسلوب الكتابة واستخدام الكمبيوتر وتوظيف الصور الملونة واختصار الوقت بين التحرير والطباعة. ومعرفة هذه الجوانب تجعل المشتغل بالعلاقات العامة قادراً على فهم المتطلبات الجديدة للتعامل مع هذه الوسائل.[42]

وحلاً لهذه المشكلة ينبغى أن ينظر الممارسون لمهنة العلاقات العامة إلى الوسائل باعتبارها جمهوراً له أهميته القصوى إذ من خلاله نصل إلى جماهيرعديدة. ولذا يجب وضع قاعدة "اعرف جمهورك" موضع التنفيذ عند التعامل مع وسائل الإعلام الجماهيرية حتى تتوفر قاعدة معلوماتية عنها تيسر لممارس العلاقات العامة الاستفادة القصوى منها.

وتؤدى هذه المشكلة إلىَ المشكلة التى تليها والتى تتعلق ايضاً بوسائل الإعلام، حيث بدأت تظهر فى الأفق وسائل إتصال حديثة مثل الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) والتى قد تستخدم كإحدى أهم وسائل الإتصال فى مجال العلاقات العامة فى حالة وعى ممارس العلاقات العامة بذلك.

- المشكلة الحادية عشر:

عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة فى العلاقات العامة فى بعض المؤسسات:

تعانى إدارات العلاقات العامة فى بعض المؤسسات من عدم إستخدامها التكنولوجيا الحديثة وبشكل خاص شبكة الانترنت فى عمل العلاقات العامة، مما لا يجعل هذه الإدارات تواكب التكنولوجيا المستحدثة فى عصرنا الحالى مما يمثل قصوراً فى عملية العلاقات العامة، مع أن عصر الإنترنت يعتبر هو العصر الذهبى للعلاقات العامة، فقد ازدهرت فى العقد الأخير من القرن الماضى وقدمت فرصاً عظيمة لمهنة العلاقات العامة.

وأصبح إستخدام الإنترنت فى مجال العلاقات العامة ضرورة حتمية، حيث يأتى تبنى هذه التقنية الحديثة نتيجة للنمو غير المسبوق في: عدد المنافذ الإعلامية المتوافرة، وسرعة نقل المعلومات، ومقدار المعلومات المتوفرة، وحجم المنظمات التى تستخدم العلاقات العامة، وحجم منظمات العلاقات العامة ذاتها، وتنوع التقنيات الجديدة الصالحة للتطبيق على صناعة العلاقات العامة.

وقد بدأ إستخدام الإنترنت فى مجال العلاقات العامة إعتباراً من عام 1994، ومع ذلك فإن استخدام ممارسى العلاقات العامة لشبكة الإنترنت فى مجال عملهم لا يزال فى بداياته الأولي، وذلك على الرغم من المميزات العديدة التى يوفرها الإنترنت لمستخدميه فى مجال العلاقات العامة **وهى على سبيل المثال لا الحصر:-**

(أ) للإنترنت دور كبير فى الإتصال بجماهير المنظمة وشرح وجهات نظرها لهم. وفى حالة تعرض المنظمة للهجوم يعد الإنترنت خط الدفاع الأول لما له من قدرة على توفير إمكانية الحديث المباشر مع الجماهير المستهدفة دون أن تتعرض الرسائل لأى تعديلات.

(ب) يؤدى الإنترنت دوراً هاماً فى تكوين الصور الذهنية لمختلف المنظمات بإستخدام تكلفة مادية منخفضة وبجهد متواضع إذا ما قورنت بوسائل أخري.

(ج) يعد الإنترنت وسيلة تفاعلية، حيث تتفاعل المنظمة مع جماهيرها مباشرة مما يحقق فوائد جمة للمنظمة منها: تحسين الصور الذهنية للمنظمة، وتسهيل عملية تحليل إتجاهات الرأى العام وتقديم أدوات تكنولوجية لازمة لتحقيق الإتصال ذى الإتجاهين مع الجماهير العديدة والدخول فى حوار مع هذه الجماهير.

(د) تمكن الجمهور من ممارسة حملات التأثير على سلوك المنظمات من خلال الاحتجاجات والانتقادات.

(هـ) تستخدم المنظمات مواقعها لتقديم نفسها فى صورة المواطن المسئول اجتماعيا، أى يتم التركيز على وظيفة المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

(و) لا يقتصر دور الإنترنت على دعم العلاقات العامة فى مجال الإتصال فقط، فقد ساهم مساهمة كبيرة أيضاً فى مجال البحوث على الإنترنت ذات خصائص هامة مثل السرعة والسهولة ورخص الثمن فيما لو قورنت بالطرق البحثية التقليدية، بالإضافة إلى أنه مع الزيادة المستمرة فى أعداد مستخدمي الإنترنت، فإن الإنترنت يعتبر إضافة قيمة أو بديل للطرق التقليدية لجمع المعلومات من القطاعات الجماهيرية المحلية والوطنية والدولية.

وأخيراً يمكن القول أن ممارسي العلاقات العامة المصريين لابد أن يكونوا على وعى ودراية بتقنيات هذه التكنولوجيا الحديثة فى عملهم بمجال العلاقات العامة، حيث لابد لممارس العلاقات العامة فى القرن الحادى والعشرين **أن:-**

- يجيد مهارات استخدام الإنترنت وتصميم وتحرير صفحات على الشبكة.

- يستخدم قواعد البيانات.
- يقوم بزيارات منتظمة لمواقع وقواعد بيانات الحكومة والوكالات العلمية والمنظمات وأقسام العلاقات العامة.
- يستخدم هذه التقنية الحديثة لتحقيق أهداف العلاقات العامة وبالتالى تحقيق أهداف المنظمة.(43)

■ المشكلة الثانية عشر:

مواجهة البيروقراطية الحكومية التى تعطل عمل العلاقات العامة:

تواجه العلاقات العامة فى عصر العولمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات نفس المشكلة القديمة التى تواجه العلاقات العامة منذ بداية عملها فى المنظمات المصرية وهى البيروقراطية الحكومية الممثلة فى التعقيدات والقوانين واللوائح التي تواجه العاملين فى العلاقات العامة بالمنظمات المصرية من قبل الموظفين الحكوميين الذين لابد من الرجوع إليهم لإنهاء بعض الإجراءات.

والجدير بالذكر أن هذا المعنى للبيروقراطية غير المعنى الصحيح للبيروقراطية وأن العلاقات العامة كجهاز إدارى يعانى من البيروقراطيه يجب ان يكون له دور فعال فى حل هذه المشكلة الكبيرة، ولأهيمة هذه المشكلة وتأثيرها القوى على كافة أجهزة العلاقات العامة المصرية، فإننا سنفرد لها عدداً أكبر من الصفحات للتعرف على ملامحها بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي:-

يتذكر الإنسان البيروقراطية ويشعر بها عندما يذهب إلى مكتب من مكاتب الإدارة العامة فيحيله إلى مكتب آخر دون أن يحصل على حاجته التى جاء فى طلبها، عندما تطلب الإدارة العامة من المواطن الكثير من النماذج الطويلة وتطلب منه أن يستوفيها وبصور عديدة، ثم يستدعى مرة ثانية لأنه لم يدون بها بعض الكلمات أو الأرقام، أوعندما ترفض الطلبات لأسباب شكلية... فى كل هذه

المواقف نتذكر البيروقراطية ونشعر بها ونتألم منها، وعندما نتذكرها فإننا نتذكر العيوب التى تصاحبها حيث أنها ترتبط بانخفاض الكفاية فى أداء العمل والروتين القاتل فى الأجهزة الحكومية. ولكن لم يكن هذا فى يوم من الأيام هو معناها الأساسي، ولا يمكن دراسة البيروقراطية فى المجال العلمى على أنها تمثل نقط الضعف وعدم الكفاية.

◆ مفهوم البيروقراطية:-

أكد عديد من أساتذة الإدارة أن كلمة البيروقراطية قد استخدمت لتدل على معان عديدة:-

فقد رأى د/ على الشرقاوى ود/ محمد سعيد سلطان أن مفهوم البيروقراطية يستخدم لكي يعنى ظواهر مختلفة لأطراف مختلفة. فقد استخدم فى الأصل ليشير إلى نظم العمل فى التنظيمات الكبيرة الحجم والتى تتصف بالتطبيق الواسع لمبادئ التخصص، وتدرج الوظائف والمستويات وتعقد الإجراءات والقواعد ولكن هذا المفهوم يستخدم أيضاً ليشير إلى ظواهر البطء والتعطيل فى إنجاز الأعمال. ويستخدم ذلك فى الإشارة إلى الأجهزة الحكومية التى تقوم بتنفيذ مهام ووظائف الدولة فى إطار السياسة العامة التى تحددها الأجهزة السياسية.

ويرى د/ إبراهيم درويش أن معاني المفهوم تتعدد فى الاستعمالات التى شاع فيها فعلى سبيل المثال نورد الاستعمالات الآتية لمفهوم البيروقراطية فى **الواقع العملي:-**

1. قد يعنى مفهوم البيروقراطية النظام الإدارى كله خاصة ما يتسم به من ضخامة.
2. البيروقراطية قد تنصرف إلى مجموعة الإجراءات التى يجب إتباعها فى مباشرة العمل الحكومى بصورة عامة والنشاط، أو العمل الإدارى بصورة خاصة؛ وفى داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

3. قد تستعمل البيروقراطية لتعنى القوة "Power" مفسرة على أساس السلطة "Authority"، بمعنى النفوذ أو السيطرة. وتعنى ذلك القدر من السلطة الذى يمارسه الموظف العام، أوالتنظيم الإدارى، أومجموع العنصر الإنسانى الذى يشغل الوظائف العامة فى نظام الخدمة المدنية.

4. قد تعنى البيروقراطية ؛الدور« الممارس من قبل الموظفين العموميين فى إطار النظام السياسى فى الدولة.

5. وقد ينصرف مفهوم البيروقراطية إلى التكوين الإدارى على أساس النظر إليه كتكوين حكومى سياسى بطبيعته.

6. وقد يستخدم مفهوم البيروقراطية فى معنى اقتصادى ليعنى مجموع الأنشطة المتقدمة التى لا قيمة نقدية لها فى السوق؛ وهذا المعنى نادر الاستعمال لصعوبة مضمونه الفنى من الناحية الاقتصادية.

ويذكر أن هناك مفهومين للبيروقراطية أحداهما علمى والآخر شائع.

ففى المعنى العلمى المحايد: فهى- أى البيروقراطية- إنما تعنى هنا نظاماً ضخما ، يتضمن إجراءات معينة طبقاً للوائح القوانين، ويباشر العمل موظفون يتمتعون بسلطة، ويتصف هذا النظام والعلاقات بينه وبين العاملين به، وبين العاملين بعضهم ببعض. يتصف ؛بالرسمية والبعد عن العلاقات غير الرسمية (أى الشخصية).

أما المعنى الشائع، أو الوجه السيئ لكلمة البيروقراطية، فيعنى الروتينية البغيضة، والتقيد الجامد بحرفية نصوص اللوائح والتعليمات، لا بروح تلك النصوص، وعدم المرونة، والعلاقات الرسمية الجامدة بين الرؤساء وبين المرؤوسين (بما تتضمنه من عدم الثقة والتشكيك) والخوف من المسئولية ومن إصدار القرارات الحاسمة وعدم الرغبة فى التجديد والإبتكار، والتعقيدات الإدارية وسوء التنظيم.

♦ مظاهر البيروقراطية فى الدول النامية التى تعانى منها العلاقات العامة وغيرها من الوظائف الإدارية:.

إن النظام البيروقراطى بمفهومه الشائع الذى يدل على الإهمال والتقصير والتمسك بالمفاهيم البالية والتهرب من إتخاذ القرارات وتعطيل مصالح المواطنين، هذه الظواهر كلها تشيع فى الدول النامية.

وقد اهتم كتاب الإدارة بتوضيح المظاهر المميزة للنظام البيروقراطى فى الدول النامية، وقد اعتبر بعض الكتاب أن أمراض الجهاز الإدارى كانت سبباً فى تخلف هذه الدول وفشلها ولقد وصف أساتذة الإدارة السمات العامة للتطبيق البيروقراطى فى دول العالم الثالث **على النحو التالي:-**

1. سوء التنظيم وخاصة فى الأجهزة الحكومية فأغلب هذه الأجهزة فى الدول النامية تضم تنظيمات ضخمة متشابهة الأركان، نمطية التكوين. فالإدارات التى تتكون منها تلك الوزارات أو الهيئات العامة لا تقوم فى كثير من الأحيان على سياسة واضحة مدروسة بل كثيراً ما تنشأ لأغراض لا تمت لصالح العمل، لهذا نجد تضارباً فى الاختصاصات وازدواج فى الأداء وتداخل فى العمل وعدم توازن بين السلطات والمسئوليات.

2. تعدد مستويات التنظيم: تسبب ظاهرة تنظيم الجهاز البيروقراطى فى إحداث تعدد فى مستويات بناء التنظيم، ويترتب على ذلك كثرة الفواصل بين مستويات التنظيم تبعاً لتعدد وحداته، وبين هذه المستويات وقمة الهرم التنظيمي، ويؤدى ذلك بدوره إلى حدوث المشكلات الآتية:-

(أ) صعوبة التوصل إلى إحكام عمليات الإشراف والتوجيه وأدوات الاتصال المختلفة وما يترتب على ذلك من صعوبة توصيل البيانات، والمعلومات والتقارير من أسفل القاعدة إلى قمة التنظيم.

وكذلك صعوبة وبطء توصيل الأوامر والقرارات وغيرها من قمة التنظيم إلى قاعدته.

(ب) كثرة أجهزة الرقابة مما يترتب عليه حدوث تضارب كما هو المشاهد فى الواقع فعلاً. ومن ثم يؤدى ذلك إلى عدم فاعلية أجهزة الرقابة وعدم جدواها.

(ج) كثرة الالتجاء إلى تشكيل العديد من الأجهزة، واللجان، واللجان الفرعية.

ويلاحظ أن هذه الظاهرة تصدق بصورة مطلقة على كافة نماذج البيروقراطيات النامية وتتواجد فى مختلف التنظيمات البيروقراطية "حكومة أو قطاع عام، أو وحدات إنتاج".

3. التمسك بالإجراءات العتيقة البالية واللوائح التى لم تعد تتمشى مع الواقع ولا مع التصور فى المفاهيم وأساليب العمل ولكن يتمسك بعض البيروقراطيين من الموظفين بتطبيق أساليب عتيقة فى إنجاز الأعمال وترك الآلات والأفكار والمفاهيم الحديثة مما يترتب عليه تكرار فى الأداء وتعطيل وبطء فى التنفيذ، وضياع لوقت وحقوق المواطنين.

4. ساءت العلاقات إلى حد كبير بين موظفين الدولة فى الأجهزة الحكومية وبين جمهور المتعاملين معهم من أبناء الشعب، وظن الموظف أنه يمتلك المكتب الذى يعمل فيه. وقد نجد بعض كبار الموظفين يتعالون على الجماهير ويعتزلون عنها ويهتمون برعاية مصالحهم الخاصة دون الاهتمام بالمصلحة العامة.

5. الإهمال والميل إلى الكسل وعدم الاهتمام بواجبات الوظيفة فالجو العام للخدمة بالمكاتب، والأسلوب والطرق التى يقضى بها بعض الموظفين البيروقراطيين يومهم فى مكان العمل بدواوين الحكومة فى الدول النامية ينم عن تقصير وإهمال وتسيب.

وظاهرة الاهمال فى الدول النامية كسمة مميزة للأداء البيروقراطى ظاهرة عامة، وقد تختلف فى الدرجة من بيروقراطية إلى أخرى تبعاً لتنوع الأسباب التى تؤدى إلى الإهمال. فقد يكون مرجعه التكاسل أو عدم الاهتمام، وقد يكون مرجعه ضآلة المرتبات، حيث تنهض فى أذهان الموظفين كمقياس واحد لأداء قدر معين من العمل سواء من حيث الكم أو الكيف. ومن ثم يتدخل أسلوب العلاقات الشخصية فى قضاء المصالح وقد يفتح هذا السبب الأخير باب الرشوة. وهذا من أشر ما يصاب به التنظيم البيروقراطى فى الظروف الدقيقة، والمتغيرة للدول النامية.

6. أصبح الموظف الإدارى فى النظام البيروقراطى يعتمد على فهمه الشخصى فى تفسير اللوائح والنظم والقواعد التى تحكم العمل وذلك بما يتناسب مع إحكام سيطرته على المكتب الذى يعمل فيه. فمن المشاهد فى واقع البيروقراطيات النامية أنها تلجأ إلى التطبيق الحرفى تماماً للقانون، واللوائح، والقرارات والأوامر، وغير ذلك مما يصدر فى التنظيم من قمته الهرمية، أو من مختلف مستوياته الإدارية. ولسنا فى حاجة إلى تحليل النتائج السيئة التى تؤدى إليها هذه الظاهرة من عرقلة فى تحقيق الأداء الوظيفى وتعقيد فى أداء الخدمة. ومضايقات للمواطنين فى طلب الخدمة، والتوصل إليها، وعرقلة تنفيذ البرامج ومخالفة تطبيق النظم واللوائح حين الابتعاد عن روحها. والتمسك بحرفية القانون. والتحايل عليه وتفسيره تفسيراً يتفق وبواعث الموظف البيروقراطى من حيث أداء الخدمة أو الامتناع عنها.

7. كثرة وتشعب القوانين واللوائح الإادرية: إن المطالع للقوانين واللوائح الإدارية المعمول بها فى معظم الدول الآخذة فى النمو سيجد أنه أمام غابة كثيفة من التشريعات، بل إن هذه التشريعات قد داخلها الكثير والكثير من التعديلات فتداخلت وتشابكت بالشكل الذى يجعل من المتخصص يضل الطريق بين الأصل والفرع، بل والملاحظ أيضاً أن بعض التعديلات قد تصل إلى حد إفراغ النص الأصلى من

محتواه، بل أنه فى بعض الأحيان نجد أن التعديلات تتلاحق وتتتابع فتكون سلطة القرار لم تفرغ بعد من تعديل حتى تلحقه بتعديل آخر وثالث وهكذا.

8. كثرة العاملين فى التنظيمات البيروقراطية، والتكديس فيها وذلك يؤثر فى طبيعة الأداء الوظيفي، ويعرقل تنفيذ البرامج، ويعقد أداء الخدمة العامة.

وتتعدد الأسباب التى أدت إلى هذه الظاهرة فقد تكون فتح أبواب التعيينات على مصراعيها دون نظر إلى حاجة العمل نفسه. وقد تكون نظرة الدولة السياسية والاجتماعية المنبثقة من فلسفتها، بشأن توفير العمل خاصة فى الدول التى تأخذ بمضمون اجتماعى معين، ويتقلص فيها دور القطاع الخاص. والظاهرة السابقة تؤدى إلى النهاية إلى عدم تحقيق أية فاعلية للمفاهيم الأساسية التى يجب أن يقوم عليها تنظيم الخدمة المدنية.

ولا شك أن هذا يؤدى إلى البطالة المقنعة ويؤدى بدوره إلى انخفاض المرتبات والأجور نظراً لتعيين عدد كبير من المواطنين دون الحاجة إليهم.

9. غموض أهداف الأجهزة الإدارية:- إن غموض وعدم تحديد أهداف الأجهزة الإدارية يعبر عن مظهر واضح من مظاهر التخلف الإداري، وأن غموض الأهداف له أسباب غدة منها عدم تحديد ما هية الأهداف التى يتعين على الجهاز الإدارى أن يبتغيها، ومنها أن أهداف الأجهزة الإدارية المختلفة قد تتداخل مما يقود إلى اشكالية تنازع الإختصاصات بين الوحدات الإدارية، بل إنه فى بعض الأحيان كثيراً ما نطالع أهداف متناقضة. كل هذا من شأنه أن يفقد العمل الإدارى مرتكزاته والتى من أهمها التخطيط والتنسيق.

10. الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو للإنتاج: يعتبر الإسراف من أهم المساوئ البيروقراطية فى الدول النامية، سواء

على مستوى القطاع الحكومي "الوزارات والمصالح أو فى القطاع العام أو الوحدات الإنتاجية".

وهذه الظاهرة تطبق أيضاً على المستوى الإدارى والفردى على حد سواء.

فعلى سبيل المثال فإن الوزارات والمصالح والمؤسسات والهيئات العامة وغيرها، تجنح إلى التوسع فى الإنفاق على الأبنية والأثاث والمظاهر الأخرى بسبب الاهتمام بالشكل الخارجي، والمظاهر الخارجية. وهذا يؤدى إلى ارتفاع النفقة الاقتصادية للخدمة أو التكلفة الاقتصادية للسلعة. ومعنى ما تقدم أن هذا الإسراف يؤدى إلى تبديد الأموال العامة وتضخم مصاريف الإنتاج. وهذا يعتبر فى ذاته إهداراً لثروة الشعب ويمثل أضراراً عديدة بمصالح المجتمع والإنتاج.

11. تعدد الأجهزة الرقابية:- إن الإسراف فى خلق الإجهزة الرقابية يترتب عليه أن تتداخل اختصاصاتها وتتضارب ويؤدى هذا فى نهاية الأمر بثقل شديد على الجهاز الإدارى المشمول بالرقابة حيث سيستقطع من وقت الجهاز الإدارى مساحة زمنية كبرى فقط للرد على استفسارات وملاحظات تلك الأجهزة الرقابية.

12. سيطرة بعض الموظفين على الجهاز الإدارى فى الدول النامية وأصبح بعض كبار المسئولين فى المؤسسات الحكومية يعتمدون إلى توسيع نطاق سلطاتهم وإختصاصاتهم بما يساهم فى جمع أكبر عدد من الموظفين تحت سيطرتهم وأمرتهم حتى ولو أدى ذلك إلى تعطيل العمل. مما ينتج عنه تركيز السلطة ومن الملاحظ على إدارة الدول الآخذة فى طريق النمو هو تركيز السلطة وبالذات فى مرحلة اتخاذ القرارات، فالحادث عملاً هو وجود ميل طبيعى للرؤساء الإداريين نحو تركيز السلطة وهذه الظاهرة تؤدى إلى **الآتي**:-

(أ) وجود اختناق فى العمل مما يترتب عليه التأخير فى الإنجاز، بل وما ينجز قد يتسم بعدم الدقة.

(ب) عدم تكون كوادر أى صف ثان يمكن له أن يحمل المسئولية.

(ج) انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالجهاز حيث سيشعرون بأنهم مجرد أدوات للتنفيذ ليس إلا.

13. المحاباة والوساطة:- وهذا مظهر آخر من مظاهر البيروقراطيات النامية، وإن كان يتواجد بنسب معينة فى الدول النامية، ويختلف أيضاً من حيث الأسباب التى أوجدته، قد تكون المواريث الاجتماعية المختلفة التى تولدت نتيجة للسيطرة الاستعمارية أو لظروف إقطاعية معينة، أو وجود نظم حزبية فاسدة تطبق نظام الغنائم فى مظهر حديث له، أو قد تكمن الأسباب فى عوامل طائفية، أو مذهبية أو قبلية، أو عشائرية، أو غير ذلك من مختلف الأسباب المتواجدة فى الدول النامية، والتى يكمن فيها أسباب المحاباة والوساطات والتى جرى التقليد فى بعض الدول على تسميتها بالمحسوبية أو إعطاء تسمية رسمية لها من قبل بعض الحكومات التى طبقتها وهى الاستثناءات. وهذه المحاباة تنصرف إلى التعيين فى الوظائف العامة أو الترقية، أو التعيين فى الوظائف القيادية دون ثمة كفاءة أو مؤهلات تتناسب مع الموقع القيادي. وتلك من شرور البيروقراطية فى الدول النامية حيث تتسبب فى انخفاض كفاءة الجهاز الإداري، وما يترتب على ذلك من عدم تحقق أداء وظيفى أو تنفيذ البرامج، أو أداء الخدمات والوفاء بمتطلبات الشعب.

14. ضعف الأخلاق الإدارية: ونعنى غياب القيم السامية والمبادئ الحسنة التى يتعين التحلى بها، لكن ضعف الأخلاق الإدارية يؤدى إلى أن يسود النفاق الإداري، بل والإتجار بالوظيفة العامة لتحقيق المآرب الشخصية. فضلاً عن تبنى سياسات التعتيم الإدارى كل

ذلك بالشكل الذى يجعل من موظفى الجهاز وكأنهم فى عزلة تامة عما يدور فيه. ناهيك عن الإسراف وعدم المحافظة على المال العام وغياب مفاهيم الترشيد.

وقد أدت المحاباة والمواريث الاجتماعية السيئة المختلفة فى الدول النامية إلى إتسام البيروقراطيات النامية بالضعف الخلقي، بل وانعدام الأخلاق فى بعض الحالات، ومن ثم كانت الرشوة، وعدم المسئولية، والاهمال والاتجار بالوظيفة العامة وتحقيق أوجه كسب غير مشروع على حساب الوظيفة العامة، ومصالح الشعب، والمصلحة العامة ككل.

15. الجنوح نحو النمطية:- وهذه سمة واضحة فى مختلف البيروقراطيات النامية حيث تجنح إلى النمطية بين الأجهزة الإدارية المختلفة، سواء فى تشكيل سياسة الأنشطة الإدارية، أم فى أساليب العمل، وإجراءاته، وذلك بصرف النظر عن طبيعة التنظيم وظروفه المختلفة. ومن التطبيقات الخاصة بهذه الظاهرة أن بعض الدول النامية تجنح إلى اقامة نظام محاسبى موحد، ونظم موحدة للعاملين فى المؤسسات العامة ذات الصبغة الاقتصادية بصرف النظر عن الاختلافات البيئية فى طبيعة هذه المؤسسات.

16. انخفضت إنتاجية العامل إلى حد كبير، حتى أن العامل المصرى بلغت إنتاجيته 9/1 العامل الأمريكى و8/1 العامل الياباني، وأقول أن هذا فقط داخل مصر، لأنه يعمل خارج مصر كأحسن كفاءة ويتفوق على أقرانه فى العمل.

17. غياب المنهجية العلمية فى اتخاذ القرارات الإدارية وذلك يعود إلى الارتجالية فى العمل. حيث يجرى العمل فى الإدارة العليا فى كثير من الأحيان على أساس من محاولات التجربة والخطأ، وعلى أساس من الاجتهادات الشخصية، وليس على أساس الاعتماد على الأساليب العلمية. وحتى فإن اتبعت بعض هذه الأساليب فى بعض التنظيمات فإنها لا تكون متقدمة وهذا مرجعه عدم ملاحقة أساليب الإدارة العلمية المتقدمة والمتطورة باستمرار.

18. الاعتماد على غير الكفاءات فى الإدارة العليا: وتلك ظاهرة منتشرة فى كثير من الدول النامية خاصة تلك التى تتسم بدورية الانقلابات العسكرية. فالمشاهد فى مثل هذه الدول أن المراكز القيادية فى الإدارة العليا تملأ من غير المتخصصين، ومن غير ذوى الكفاءات، والذين لا يتوافر فيهم القدرات الإدارية الممتازة التى تشكل عنصر القيادة الإدارية، ولا حتى الاستعداد الذهني، والنفسي، والشخصى لهذه القدرات.

دور أجهزة العلاقات العامة:-

ويرى د/ على عجوة أن العلاقات العامة فى الوحدات الإدارية المختلفة تستطيع أن تقوم فى المجال الإدارى **بما يلي:-**

1. التعرف على كافة الظروف المعوقة لأداء الخدمات بسهولة ويسر، وأن توجه نظر الإدارة إلى دراسة هذه الظروف واتخاذ القرارات الكفيلة بتبسيط الإجراءات والارتفاع بمستوى أداء الخدمة.

2. تشجيع الحلول الذاتية والمبادرات الفردية لبعض الإداريين للتغلب على المشكلات والإجراءات البطيئة التى تعرقل سير العمل. وينبغى أن تنشر هذه المبادرات فى صحيفة المنظمة لاستثارة روح الابتكار والتصرف السليم بين الإداريين.

3. عقد المؤتمرات والندوات لمناقشة أساليب تطوير الخدمة وتخليص الجهاز الإدارى من كافة سلبياته. ومن الضرورى أن يدعى بعض الخبراء المهتمين إلى هذه المؤتمرات وتلك الندوات لإثراء المناقشات من ناحية وضمان التزام الإدارة أدبياً على الأقل بتبنى التوصيات التى تنتهى إليها المناقشات.

4. تنظيم المسابقات التى تستهدف تطوير العمل الإدارى ووضع نظام للحوافز يتفق مع ظروف كل منظمة بهدف خلق نوع من المنافسة

بين الإدارات المختلفة في مجال إنجاز الأعمال المطلوبة وتحقيق الأهداف بأقل جهد وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

5. من الضروري أن تتبنى إدارة العلاقات العامة بأي منظمة بالتنسيق مع إدارة التدريب البرامج التدريبية الرامية إلى رفع الكفاءة الإدارية لجميع المستويات وتنمية استعداد رجال الإدارة في مجال التعامل الإنساني مع المرؤوسين وجماهير المنظمة حتى تكون برامج العلاقات العامة بعد ذلك تعبيراً صادقاً عن واقع فعلي يلمسه العاملون في الداخل والجماهير المستهدفة في الخارج.

6. مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياستها. وهذا يعني كسب ثقة الجماهير ليس فقط من خلال أنشطة العلاقات العامة ولكن لابد أن تنعكس لمسات العلاقات العامة على الإدارات الفرعية التي تتصل اتصالاً مباشراً بالجمهور.(44)

خلاصة الفصل الثالث

تعانى العلاقات العامة فى المجتمعات المعاصرة من كثير من المشكلات الناتجة عن تجاهل الأسس العلمية اللازمة لممارسة هذه المهنة. وتؤدى هذه المشكلات إلى حرمان المجتمعات المعاصرة من الاستفادة من نتائج التطبيق السليم للعلاقات العامة، ومن ثم التشكيك فى جدوى العلاقات العامة وضرورتها.

وينبغى التعرف على نوعية هذه المشكلات وتوصيفها وإدراك الأسباب المؤدية إليها والمظاهر الدالة عليها. كما ينبغى على الدارسين معرفة السبل العلمية الكفيلة بمواجهة هذه المشكلات والتغلب عليها. وتتمثل إحدى هذه المشكلات فى عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين فى العلاقات العامة. كما يتصف بعض الممارسين بانعدام التأهيل العلمى فى مجال العلاقات العامة. كما تعانى بعض مجالات التطبيق من انعدام التدريب المهنى فى مجال العلاقات العامة. كما أسفرت الممارسة عن وجود طائفة من المشتغلين بالعلاقات العامة لا يلتزمون بأخلاقيات ممارسة المهنة.

كما توجد عدة مشكلات مبعثها عدم فهم الإدارة العليا لطبيعة مهنة العلاقات العامة وعدم الاقتناع بأهميتها وترتبط بهذه المشكلة مشكلات أخرى ومنها ضعف مشاركة العلاقات العامة فى صناعة القرار الإدارى، وكذا عدم وضوح اختصاصات العلاقات العامة، وعدم وضعها كمهنة فى مستوى إدارى مناسب، وعدم توفير الاعتمادات المالية اللازمة لإنجاز الأهداف. ومما لا شك فيه أن المواجهة العلمية السليمة لهذه المشكلات هو الذى يفسح المجال للعلاقات العامة لكى تحقق أهدافها على أفضل وجه ممكن.

أسئلة الفصل الثالث

ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام العبارات التالية مع التعليق:

(1) عند إجراء اختبارات لإختبار متقدمين لشغل وظائف فى مجال العلاقات العامة يجب التركيز على المظهر الجيد فقط. ( )

(2) لا يشترط أن يحصل ممارس العلاقات العامة بعد تعيينه على دورات تدريبية. ( )

(3) ينبغى أن يكون ممارس العلاقات العامة على وعى كامل بأخلاقيات ممارستها. ( )

(4) لا يشترط لكى تحقق العلاقات العامة أهدافها أن تكون الإدارة العليا على اقتناع بأهمية دورها. ( )

(5) تفترض الأسس العلمية للعلاقات العامة ضرورة مساهمة مدير العلاقات العامة فى اتخاذ القرار. ( )

(6) يمكن اسناد مهام العلاقات العامة لإدارة التسويق. ( )

(7) لا يعد استخدام التكنولوجيا الحديثة ضرورة حتمية لممارسة العلاقات العامة. ( )

ثانيا : أجب عما يلي:-

(1) وضح أهمية التدريب لممارس العلاقات العامة؟

(2) حدد الجوانب أو النقاط التى تعطى اهتمام الإدارة العليا بمهنة العلاقات العامة؟

(3) اشرح الدور الذى يمكن للعلاقات العامة أن تقوم به لمواجهة سلبيات البيروقراطية؟

مراجع الفصل الثالث

(1) محمد البادي، ***المشكلات المهنية في العلاقات العامة***، الطبعة الأولي، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1991)، ص3.

(2) المرجع السابق، ص26.

(3) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، ***المداخل الأساسية للعلاقات العامة***، ط1 (سوهاج: دار محسن للطباعة، 1993)، ص45.

(4) حنان فاروق جنيد، "تأثير العلاقات العامة على فعالية الوظائف الإدارية للمنشأة: دراسة تحليلية على عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1995، ص252.

(5) Jing Zhao, "The Importance of Image Survey: Improving Effectiveness of Communication Programs", ***Public Relations Quarterly***, Vol. 44, no. 2, Summer 1999, p. 27.

(6) أشرف صالح، ***تصميم المطبوعات الإعلامية: مطبوعات العلاقات العامة***، الطبعة الأولي، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999)، ص35.

(7) Joseph Dominick, ***The Dynamics of Mass Communication: Media in Digital Age***, 7th ed., (New York: Mc Graw Hill, 2002), p. 363.

(8) على الباز، ***العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأى العام: مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة***، (الاسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 2002) ص107.

(9) David L. Martinson, "Are Public Relations Practitioners Personally Responsible for Client Behavior or Actions", ***Public Relation Quarterly***, Vol. 39, No. 4, Winter 1994/1995, p. 41.

(10) يحيى محمد عبد المجيد، ***العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي***، (القاهرة: مكتبة القرآن، 2000)، ص25.

(11) محمد البادي، مرجع سابق، ص30.

(12) المرجع السابق، ص31.

(13) حنان هارون عبد السلام، "***العوامل المؤثرة على العاملين فى العلاقات العامة: دراسة تطبيقية - على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية فى مصر***"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنيا، 2002، ص ص89-90.

(14) محمد البادي، مرجع سابق، ص85.

(15) إيمان محمد محمد زهرة، "***العلاقات العامة فى الشركات المتعددة الجنسية العاملة فى مصر: دراسة مسحية***"، رسالة ماستير غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2002)، ص ص272-274.

(16) كامل بربر، ***إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي***، ط1، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997)، ص159.

(17) فؤاد على حسين سعدان، "***دور العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية فى الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية***"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 4002، ص88.

(18) محمود يوسف، "***العلاقات العامة فى الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة***"، ط1 (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999) ص2.

(19) حنان هارون عبد السلام، مرجع سابق، ص ص96-98.

(20) Paul M. Mclnerny, "Ethics Throughout the Curriculum", ***Public Relations Quarterly***, Vol. 42, No. 4, Winter 1997/1998, pp. 165-166.

(21) Sherry Baker and David L. Martinson, "Out of Red Light District: Five Principles for Ethically Proactive Public Relations", ***Public Relations Quarterly***, Vol 47, No. 3, Fall 2002, pp. 15-19.

(22) على عجوة، "***الأسس العلمية للعلاقات العامة***"، ط4 (القاهرة: عالم الكتب، 2000) ص30.

(23) سمير محمد حسين، *"العلاقات العامة: مشكلاتها التطبيقية وفنونها العملية"*، القاهرة: بدون ناشر، 1988) ص37.

(24) Bill Southard, "Why Hire a Public Relations Firm?", ***Public Relations Quarterly***, Vol. 36, no. 1, Spring 1991, pp. 11-12.

(25) جميل أحمد خضر، *العلاقات العامة*، الطبعة الأولي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1998)، ص112 .

(26) المرجع السابق، ص113 .

(27) John F. Budd, "Communication does not define Public Relation Review, Vol. 21, No. 3, Fall 1995, pp. 22-26.

(28) Betrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Public Relations Principles: Cases and Problems, 6th ed (Illinois: Richard D. Irwiss Inc., 1973) p. 268.

(29) Philip Lesely, ***Public Relations Handbook***, 2nd ed., (Chicago: Prentice Hall Inc., 1962), p. 667.

(30) إيمان محمد محمد زهرة، مرجع سابق، ص277.

(31) James E. Grunig and Todd Hunt, Managing Public Relations, 3rd ed (New York: C.Bs College Publishing, 1984) p. 56.

(32) Otis Bastin and Craig Aronoff, ***Public Relations Practice***, 3rd ed., (Memphis:WMC Broun Publishers, 1992). p. 6.

(33) علـى عجوة،" *دراسات فـى العلاقـات العامـة والإعـلام*" (القـاهرة: عـالم الكتـب، 1985) ص30.

(34) إيمان محمد محمد زهرة، مرجع سابق، ص ص279-280 .

(35) هدى لطيف، *العلاقات العامة*، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1997)، ص69.

(36) تم الرجوع فى هذه النقطة إلي:-

- علي عجـــــــوة، "*الأسس العلمية للعلاقات العامة*"، مرجع سابق، ص ص49-56.
- عبد العزيز محمد النجار، *العلاقات العامة: مدخل بيئي*، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993)، ص57، 61، 62 .
- محفوظ أحمد جودة، "*العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات*"، الطبعة الثالثة، (عمان: دار زهران، 1999)، ص46.
- جميل أحمد خضر، مرجع سابق، ص ص121-126 .
- حنان هارون عبد السلام، مرجع سابق، ص ص63-65 .
- فؤاد علي حسين سعدان، مرجع سابق، ص ص77-79 .
- Frank Jefkins, ***Public Relations Techniques***, (London: Heinemeann, 1998), p. 25.

(37) سمير محمد حسين، العلاقات العامة: مشكلاتها الطبيقية وفنونها العلمية، مرجع سابق، ص37 .

(38) Lawrence W. Nolte, ***Fundamentals of Public Relations: Professional Guidlines, Concepts and Integrations***, 2nd ed., (New York: Pergamon Press Inc., 1978), 310.

(39) محمود يوسف، العلاقات العامة في الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة، مرجع سابق، ص ص41-42.

(40) Frank Jefkins, ***Planned Press and Public Relations***, 3rd ed., (London: Blackie Academic and Professionai Ltd, 1993), p. 50.

(41) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, Effective Public Relations, 6th ed (New Jersy: Prentice Hall Inc, 1994) p. 299.

(42) Frank Jefkins, Public Relations Techniques, op.cit., p. 110.

(43) رجع الباحث في هذه الجزئية إلي:-

- Robert L. Heath, ***Handbook of Public Relations***, (London: Sage Publications, 1999), p. 583.

- Carole M. Howard, "Technology and Tabloids: How The New Media World is Changing our Jobs?" ***Public Relations Quarterly***, Vol. 45, no. 1, Spring 2000, p. 11.

- سامي طايع، "***إستخدام شبكات المعلومات "الانترنت" في الحملات الإعلامية***" ***المجلة المصرية لبحوث الإعلام***، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، العدد الثاني، إبريل - يونيو 1997 .

- محمد ناجي الجوهر، "***وسائل الاتصال في العلاقات العامة***"، الطبعة الأولي، (عمان: مكتبة الرائد، 2000).

- عبد الله ردمان الدناني، "***الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت: دراسة مسحية لمعرفة استخدامها في مجال الإعلام***"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد، 1999 .

- نجوى عبد السلام، "***أنماط ودوافع إستخدام الشباب المصري لشبكة الإنترنت: دراسة إستطلاعية***"، المؤتمر العلمي الرابع لكلية الإعلام (الإعلام وقضايا الشباب)، مايو، 1997 .

(44) تم الرجوع في هذا الجزء إلى المراجع التالية:-

- إبراهيم دوريش، ***الوسيط في الإدارة العامة: النظرية والممارسة***، الطبعة الثانية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1990).

- أحمد رشيد، ***نظرية الإدارة العامة، الطبعة الرابعة***، (القاهرة: دار المعارف، 1976).

- أحمد رشيد، ***نظرية الإدارة العامة: السياسة العامة والإدارة***، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1987).

- إسماعيل صبري مقلد، مقدمة في الإدارة العامة، (القاهرة: بدون ناشر، 2001).

- سيد الهواري، ***الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21*** ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996).

- صلاح الدين فوزي، ***الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث***، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، 1994).

- عبد الفتاح دياب، ***أسس الإدارة العامة: مدخل حديث***، (القاهرة: شركة البراء، 1998).

- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، ***أصول الإدارة العامة***، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1977).

- على الباز، ***أصول علم الإدارة***، (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1999).

- على الحبيبي، ***الإدارة العامة***، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1979).

- على الشرقاوى ومحمد سعيد سلطان، ***الإدارة العامة***، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1993).

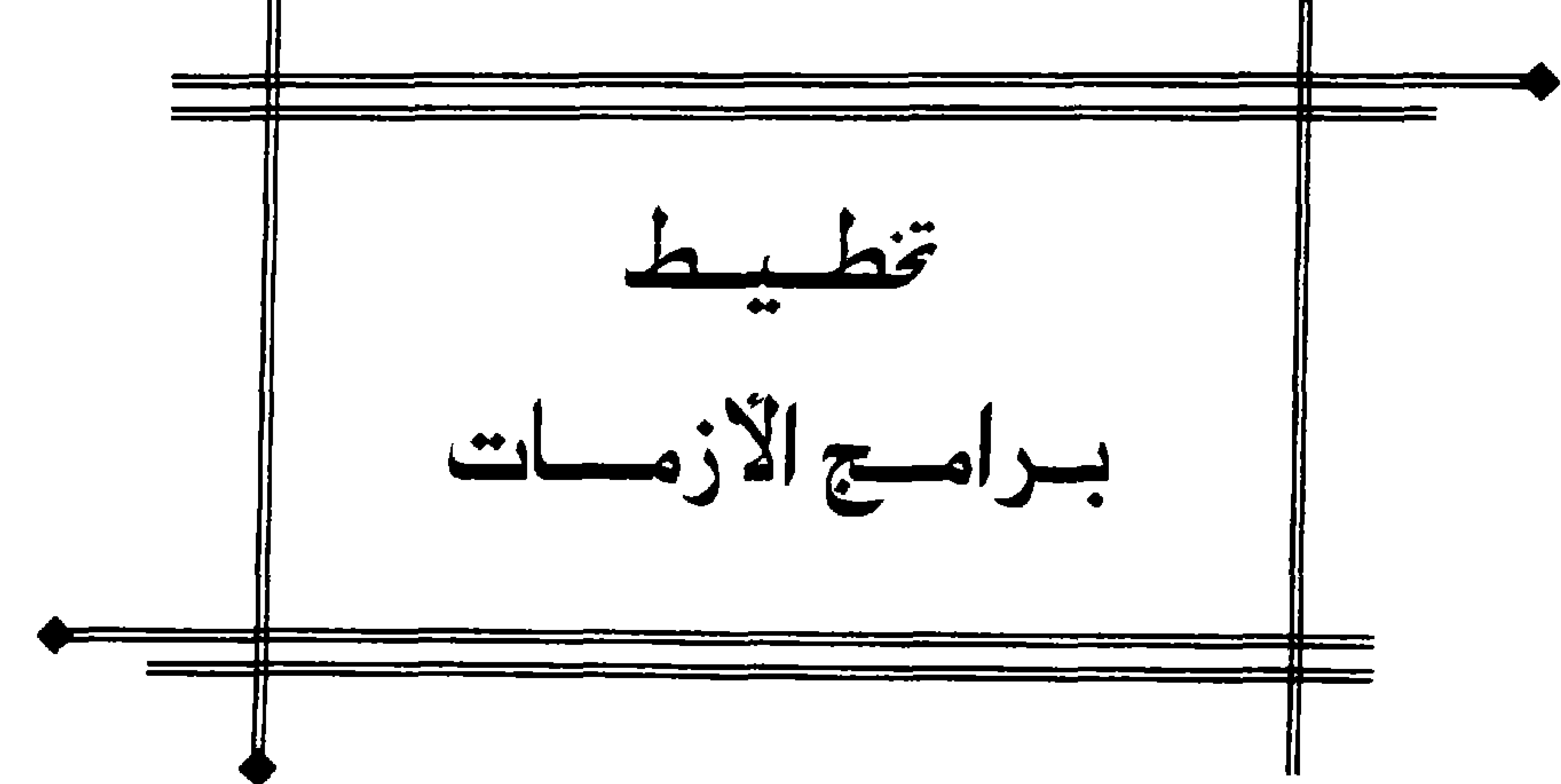
- على عجوة، ***العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر***، (القاهرة: عالم الكتب، 1977).

- كمال دسوقي، ***سيكولوجية الإدارة العامة***، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، بدون تاريخ).

- محمد سعيد عبد الفتاح، ***الإدارة العامة***، الطبعة الخامسة، (القاهرة: المكتب العربى الحديث، 1987).



الفصل الرابع



تخطيط برامج الأزمات

تخطـيـط بـرامـج الأزمـــات

الأهداف السلوكية:

فى نهاية هذا الفصل، يجب أن يكون الدارس قادراً على أن:

1. يعرف مفهوم الأزمة وخصائصها ومراحلها.
2. يذكر بعض الأمثلة الخاصة بأزمات المنظمات.
3. يوضح مفهوم تخطيط برامج الأزمات وأهميته.
4. يبين ماهية مفهوم إدارة الأزمات.
5. يوضح مفهوم اتصالات الأزمة.
6. يحدد الأسباب التى تدعونا إلى الاهتمام باتصالات الأزمة.
7. يذكر خطوات ومراحل التخطيط لمواجهة الأزمة.
8. يحدد أهداف اتصالات الأزمة.
9. يذكر الأسس العلمية الواجب مراعاتها عند تشكيل فريق عمل التعامل مع الأزمة.
10. يذكر المقصود بالجمهور.
11. يشرح الجوانب التى تجب مراعاتها عند إعداد مركز للإشراف على اتصالات الأزمة.
12. يبين دور العلاقات العامة عند حدوث الأزمة.

13. يوضح أسس وقواعد التعامل مع الوسائل.

14. يحدد دور العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة.

العناصر:

1/4 مقدمة.

2/4 مفهوم الأزمة وخصائصها ومراحلها.

3/4 تخطيط برامج الأزمات (مفهومه وأهميته).

4/4 مفهوم إدارة الأزمة.

5/4 مفهوم اتصالات الأزمة.

6/4 الأسباب التى تدعونا إلى الاهتمام باتصالات الأزمة.

7/4 خطوات ومراحل التخطيط لمواجهة الأزمة.

8/4 الأزمة المتوقع حدوثها.

9/4 دور العلاقات العامة عند حدوث الأزمة.

10/4 أسس وقواعد التعامل مع الوسائل.

11/4 دور العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة.

12/4 الخلاصة

13/4 أسئلة الفصل الرابع

الفصل الرابع

تخطيط برامج الأزمات

1/4 مقدمة:-

ما أشبه حياة المنظمات بحياة الإنسان: فقد تمضى الحياة بالإنسان وهو سعيد ينجز طموحاته ويحقق أهدافه، وتصادف خطواته المزيد من النجاح ويحوز الكسب المادى والمعنوى.

ولكن الحياة لا يمكن أن تكون نجاحاً ورخاء على الدوام: ففى ذروة النجاح قد تصادف الإنسان عثرة، أو تواجهه كبوة تعكر صفو حياته وتعرقل نجاحه.

وحال المنظمات كذلك، فقد تنجح المنظمة فى تقديم سلعة جيدة أو خدمة متميزة، وتتفوق على مثيلاتها من المنظمات، وتحقق رواجاً وازدهاراً وتحظى بثقة عملائها.

وفجأة قد تخرج الأحداث عن سيرها المعتاد لتواجه المنظمة واقعاً جديداً أو حالة طارئة أو موقفاً استثنائياً فيما يمكن تسميته بالأزمة. وينظر إلى الأزمة من وجهة نظر إيمانية على أنها نوع من الابتلاء والاختبار. والقرآن الكريم يشير إلى ذلك "ولنبلونكم بشئ من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات.."[1]

ووفقاً لذلك فإن أى جماعة يمكن أن تنعم بالاستقرار والأمن، وتعيش حياة الرخاء فى ظل وفرة الموارد وكثرة الثروة ثم يتبدل أمرها فينقلب أمنها خوفاً، ورخاؤها شدة وضيقا ، ووفرة مواردها شحاً ونضوبا. وإذا جاز لنا -وفقاً لهذه النظرة الإيمانية- أن نقول إننا كأفراد وجماعات عرضة لمواجهة المشاكل والشدائد والأزمات، فإنه يمكن أن نقول إنه لا توجد منظمة تتصف بالحصانة ضد الأزمات "حيث تتعرض

لها كثير من المؤسسات التجارية والصناعية والهيئات الحكومية والخاصة. ويقدم التاريخ خلال عقدى الثمانينيات والتسعينيات أمثلة عديدة على هذه الأزمات التى لا تعرف حدوداً تقف عندها، فهى تصيب الشركات والهيئات فى الدول الصناعية الكبرى، وتتعداها إلى مثيلاتها فى الدول النامية".[2]

ويرى ألفونسو Alfonso وكورنيليوس Cornelius أن أزمة المنظمات تحدث بشكل يومى لتضع سمعة المنظمة وحياتها موضع اختبار صعب.[3] ومن الواضح أن المنظمات فى الوقت الراهن أصبحت تمثل أرضاً خصبة لوقوع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها، أو التغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة، وعدم القدرة على سرعة التكيف والتلاؤم معاً.[4]

ويمكن النظر إلى الأزمات على أنها جزء هام ورئيسى من حياة أى منظمة. فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التى تؤديها بعيدة عن الأزمات. وإذا لم تكن المنظمة الآن فى أزمة فهى فى مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهتها عندما تظهر فى أى وقت.(5)

2/4 مفهوم الأزمة وخصائصها ومراحلها:-

قدم الباحثون المعنيون بالأزمة العديد من المفاهيم نقدم بعضها على نحو يمكن استخلاص الخصائص المميزة لها:-

يرى محمد رشاد الحملاوى أن "الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة، كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التى تقوم عليها المؤسسة"[6] ووفقاً لرأى هاريسون Harrison فإن الأزمة "عبارة عن تغير مفاجئ إلى الأسوأ، ووضع غير مريح تجد المنظمة نفسها تواجهه نتيجة إهمال يترتب عليه ما لا تحمد عقباه، أو ظهور منتج معيب، أو تعرض المنظمة لعمل إجرامى أو تخريبى يسفر عن خسائر فادحة فى الأرواح والممتلكات"[7].

ويعرفها محسن الخضيرى على أنها "لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة لا يدرى أى قرار يتخذ، كل ذلك فى دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج". (8)

ويرى فرج عبد العزيز وعماد صالح أن "الأزمة عبارة عن موقف أو حالة خلل وعدم توازن النظام (فرد، جماعة، منظمة، دولة) تتلاحق فيها أحداث سريعة، وتختلط الأسباب بالنتائج، وتزداد حدة تضارب المصالح والضغوط الداخلية والخارجية، وتؤدى إلى صعوبات فى اتخاذ القرار لزيادة حدة المجهول وقصور المعلومات وضغط الوقت، مما يؤثر مادياً ومعنوياً على النظام كله". (9)

على حين تعد الأزمة لدى الأمير محمد على على أنها "نقطة تحول غير عادية وحدث مفاجيء فى حياة المنظمة، يفقدها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعية، ويصعب التكهن به وبأبعاده المتشابكة". (10)

وتذهب عائدة منجى إلى القول "إن الأزمة حدث مفاجيء يتسبب عند وقوعه فى خسائر بشرية أو مادية بالنسبة لجماعة من الناس، مما يؤدى إلى درجة من التوتر فى النسيج الاجتماعى لهذه الجماعة". (11)

ويرى ابراهيم العيسوى أن "الأزمة حدث يقع فجأة دون توقع أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جداً الأمر الذى لا يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته، وأنه يتسبب فى وقوع خسائر مالية أو مادية أو بشرية أو نفسية، كما يتسبب فى خلق مشكلات جديدة لا تملك المؤسسة الخبرة اللازمة لمواجهتها". (12)

هذا فيما يتعلق بمفهوم الأزمة. أما ما يتعلق **بخصائص الأزمة** والسمات المميزة لها فقد رصد الباحثون العديد من النقاط المستوحاة من التعريفات السابقة، وتمثل استنتاجات عن الأزمة. **وتتمثل فيما يلى**(13):-

1. إن الأزمة حدث مفاجئ.

2. إن الأزمة يتعرض لها الفرد والجماعة والمجتمع المحلى والقومى والهيئات والمنظمات.

3. الأزمة عملية واضحة ينشأ عنها توتر وقلق وضغوط تتطور بسرعة عبر الزمن، ويحدث موقف الأزمة ارتباكاً كبيراً فى حلقات حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات والتنظيمات وتثير مشاعر الخوف والصدمة، وتؤدى إلى حدوث مشكلات كبرى.

4. يحاول الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو المنظمة التعايش مع الأزمة من خلال استخدام ميكانزمات تكيف ملائمة (من الموارد المتاحة أو غير المتاحة التى يمكن توفيرها من خارج أو داخل المجتمع المحلى).

5. يسهل موقف الأزمة إجراء التغيير حيث يكون هناك استعداد لقبوله ويكون مطلوباً أكثر من ذى قبل.

6. يرتبط التدخل لعلاج الأزمات المختلفة بعمل الفريق.

7. تؤدى الأزمة شديد التأثير إلى إمكانية طرح الثقة فى النظام الحاكم فى المجتمع، وخاصة مع ضعف تعامل النظام الحاكم معها (مثال على ذلك ما حدث فى إندونيسيا، حيث أدت الأزمة الاقتصادية الشديدة فى آسيا إلى إنهيار قيمة العملة الإندونيسية، ومن ثم انهيار اقتصاد إندونيسيا، مما أدى مع تعاقب الأحداث إلى تنحية الرئيس سوهارتومن منصبه).

8. تؤدى الأزمة إلى إحداث تأثير مادى على حياة الأفراد يتمثل فى القتلى والمصابين والخسائر الضخمة فى الممتلكات والأموال. كما تؤدى إلى تأثير معنوى يتمثل فى آلام نفسية عميقة كالاضطراب النفسى والعقلى والقلق.

9. إن موقف الأزمة يستدعى تغطية واسعة وسلبية من وسائل الإعلام.

10. إن حل أى أزمة لا يعنى تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات فى المستقبل، فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث فى أى وقت.

11. لا يجب النظر دائما إلى الأزمة على أنها تهديد للبقاء، فبعض المنظمات خرجت من الأزمات أكثر قوة، فالأزمة يمكن أن تكون خبرة إيجابية لدى المنظمة. كما أن التصرف السريع والسليم من قبل إدارة المؤسسة يحول الأزمة إلى استثمار.

أما فيما يتعلق بمراحل الأزمة فإن كثيراً من الباحثين يقسمون مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل رئيسية **هى**(14):-

1. مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد).
2. مرحلة انفجار الأزمة (المواجهة).
3. مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن).

أمثلة على أزمات المنظمات:

يشير الباحثون أمثال بلاند Bland ودوجرتى Dougherty وبرش Birch ولوكازسكى Lukaszewski ودوهى Dohe وألفونسو وكورنليوس Cornelius، Alfonso، وهاريسون Harrison إلى العديد من الأزمات التى تصيب المنظمات وتعيين على أجهزة العلاقات العامة الاستعداد لمواجهتها عند حدوثها **وهى**(15):

1. الإهمال الذى تترتب عليه أمور لا تحمد عقباها.
2. ظهور منتج معين يؤدى إلى وفاة أو إصابة بعض المستهلكين.
3. تعرض المنظمة لعمل إجرامى أو تخريبى أو إرهابى.
4. الفضائح المالية والأخلاقية.

5. الحرائق المندلعة فى مقر المنظمة الرئيسى أو أحد فروعها.
6. حوادث التصادم.
7. المظاهرات والاضرابات العمالية.
8. رفع قضايا ضد المنظمة من جانب أفراد أو جماهير لها أهمية خاصة.
9. صدور قوانين أو تشريعات ترى المنظمات أنها مجحفة وتعوق عملياتها.
10. حملات انتقادية تثيرها وسائل إعلامية معادية.
11. حدوث تلوث بيئى حمل البعض المنظمة مسئوليته.
12. وجود صراعات بين بعض أعضاء مجلس الإدارة.
13. تعرض إحدى الشخصيات داخل المنظمة لحادث.
14. الاستغناء عن خدمات بعض العاملين.
15. وجود معارضة ضد الشركة وعملياتها من بعض ذوى الانتماءات الدينية.
16. وجود معارضة لمنتجات الشركة من بعض المستهلكين.

3/4 تخطيط برامج الأزمات: مفهومه وأهميته:.

لا خلاف بين خبراء العلاقات العامة وممارسيها وكتابها على أن التخطيط لأنشطة العلاقات العامة وبرامجها عملية ضرورية. ويرى كاتليب Cutlip وسنتر Center وبروم Broom أن عمليات العلاقات العامة تؤدى من خلال أربع خطوات مرتبطة ببعضها وهى البحث وجمع الحقائق المتعلقة بالمشكلة، والتخطيط ووضع البرامج، ومزاولة

الاتصال بالجماهير الداخلية والخارجية، وأخيراً تقويم البرامج. وتعتمد فاعلية الخطوة الثالثة وهى الاتصال على دقة التخطيط الذى نقوم به فى الخطوة الثانية.[16]

ويرى نولت Nolte أن التخطيط ضرورة حتمية لبرامج العلاقات العامة ويحقق العديد من المزايا ومنها ضمان مساندة الإدارة العليا للبرامج، والمساعدة على تقويم البرامج، وإكساب أنشطة العلاقات العامة صفة الإيجابية، وتوزيع المهام على الأقسام والإدارات المختلفة، وتركيز جهود المنظمة، ووجود رؤية واضحة للمستقبل. وبدون التخطيط تصبح الأنشطة غير منظمة.[17]

وبعد أن يعرف أستاذنا د/ على عجوة التخطيط على أنه "ذلك النشاط العقلى الإدارى الذى يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة فى فترة زمنية محددة" يعرض للعديد من المزايا التى يحققها التخطيط لأنشطة العلاقات العامة **وهى**[18]:

1. تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.

2. كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.

3. التأكيد على الجانب الإيجابى بدلاً من الجانب الدفاعى فى ممارسة العلاقات العامة.

4. حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية فى التنفيذ.

5. تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة فى الوصول للجماهير المستهدفة.

ويرى السيد عوض أن التخطيط يعد من الجوانب الهامة فى الإدارة، وأن التقدم الملحوظ فى وسائل الإحصاء والتقدم المنهجى فى

قياس الرأى العام من العوامل المشجعة على الأخذ بالتخطيط . وأن الاستثمار الأمثل لجهود العلاقات العامة، وتوفر الأنشطة الهادفة، لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على التخطيط الناجح[19].

وإذا كان هناك نوع من الاتفاق بين الباحثين على أهمية التخطيط لبرامج العلاقات العامة وأنشطتها، فإن المهتمين بدراسة الأزمات قد تلاقوا حول نقطة هامة مؤداها ضرورة الاستعداد والتخطيط للبرامج الخاصة بالتصدي للأزمات، وأن ذلك يحقق العديد من الفوائد.

يرى سيد عليوة أنه لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجالية بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإدارى السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإدارى من أى تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها. وهو يرى أن التخطيط يعد بمثابة الإطار العام الذى يتم فى نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذى سيقوم به". [20]

ويرى حسن طاهر ورانية عبد المنعم أن مفهوم التخطيط للأزمات يعنى تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة لبيئة عمل المنظمة، ووضع أساليب وإجراءات مواجهتها، وأن هذا من شأنه أن يعمل على تدنية تأثير الأزمات ويقلل حجم الخسائر ويوفر سرعة الاستجابة ويساعد على استعادة النشاط بفاعلية، كما أن هذا التخطيط معنى بوضع أساليب لمنع الأزمة[21].

ويرى جمال الدين حواش أن مفهوم التخطيط لمواجهة الأزمة يعنى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات والكوارث بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمة، وتحديد الواجبات العامة والخاصة لهذه الأجهزة بهدف الحد من الخسائر وإعادة الأوضاع. [22]

ويرى أحمد عبد المولى أن المنشآت التى تحتفظ بخطة لمواجهة الأزمات والكوارث يمنكها الخروج من الأزمة بحد أدنى من الخسائر

وبأسرع ما يمكن بشكل يضمن استمرار المنشأة واستعادة عافيتها، وأن المنشآت بدون خطة موثقة ومختبرة لاحتمال حدوث كارثة أو أزمة قد تفقد عملاءها أو تتوقف عملياتها. ويعرف هذه العملية على أنها: وضع وتأسيس ضوابط الرقابة الداخلية التى تعمل على تدنية الخسائر واستمرار وظائف المنشأة وأنشطتها. وتشمل العملية توزيع الخطة على الأشخاص الرئيسيين، واختبار الخطة بصفة دورية، وإجراء التعديلات عليها كلما دعت الضرورة لذلك.[23]

ويرى غريب عبد الحميد أن التخطيط لمواجهة الأزمة يعنى وضع وسائل وإجراءات وأنشطة لتنفذها المنظمة بصفة مستمرة فى مراحل ما قبل الكارثة وفى أثنائها وبعد وقوعها والتى تهدف من خلالها إلى تحقيق **ما يلى**[24]:-

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- مواجهتها بكفاءة وفاعلية.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
- تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن.
- تقليل الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- زالة الآثار النفسية لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها لمنع وقوع أزمات مشابهة.

ويرى سنتر Center وجاكسون Jackson أن الأزمات تعد حدثاً طارئاً استثنائيا. ولما كانت السمعة الطيبة لأى منظمة لا تكتسب بالمصادفة ولكنها تأتى من خلال العمل الجاد المستمر خلال أوقات الرخاء، وكذا أوقات الشدة عندما تبرز المشاكل وتعصف الأزمات.[25]
وبناء على ذلك تعتبر المنظمات التى لا تستعد للتعامل مع الأزمة فى

مخاطرة حقيقية على سمعتها، ولذلك أصبحت برامج اتصالات الأزمة جزءاً هاماً من عمل العلاقات العامة.(26)

وإذا كانت الآراء السابقة - التى يلتقى أصحابها حول ضرورة التخطيط لمواجهة الأزمات وأهميته للحفاظ على المنظمات - تمثل فترة السنوات العشر الأخيرة والتى تعاظم فيها الاهتمام بموضوع الأزمات فإن هذا لا يعنى أن أدبيات العلاقات العامة التى صدرت منذ قرابة ربع قرن قد خلت من بذور هذا الاهتمام.

يشير أستاذنا د. على عجوة إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط لما يطلق عليه الأزمات والكوارث بقوله "إن خبير العلاقات العامة الذى يعمل فى شركة طيران عليه أن يتوقع سقوط إحدى طائرات الشركة أو احتراقها. والذى يعمل فى شركة لإنتاج الفحم أو الحديد يجب أن يتوقع انهيار أحد المناجم وهكذا. وتتطلب هذه التوقعات وغيرها خططاً واضحة المعالم لمواجهتها عندما تحدث. وإذا كان الأمر يحتاج إلى بعض اللمسات الإضافية تبعاً للموقف الذى يحدث، فسوف يصبح من اليسير وضع هذه اللمسات وتنفيذ الخطة بسرعة ودقة دون أن تتعرض المؤسسة للارتباك".(27)

ويتطرق نولت Nolte إلى هذا المعنى بقوله "إن أى منظمة يحتمل أن تتعرض أنشطتها للخطر بشكل يؤثر عليها، ولا أحد يعرف متى ستقع الحادثة وأين تقع، وحيث لا يوجد وقت ساعتها للتخطيط، هذه المنظمة يجب أن تكون لديها خطة علاقات عامة معدة مقدما " ويطلق عليها خطط حالات الضرورة".(28)

4/4 مفهوم إدارة الأزمات:

تعنى إدارة الأزمة بتطبيق الخطة التى سبقت الإشارة إليها ويمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها "مجموع الممارسات التى يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً فى أوضاع مستقرة أو تقليدية. وتتم صياغة هذه الممارسات فى هيئة خطة تعتمد فى إعدادها على

توافر عدد من الخبرات، وتبدأ بتحليل أو تشخيص أو تشريح الأزمة وصولاً لمكوناتها وسماتها، وما يتوقع من آثارها، ولابد أن يتسم هذا التحليل بالدقة".[29]

أو هى ممارسات لنشاط إنسانى وجهود منسقة ومستمرة (قبل، أثناء، بعد الأزمة) لتحقيق أفضل الأهداف وأفضل النتائج عن طريق استخدام الأساليب العلمية وممارسة الوظائف والعمليات الإدارية من تحديد أولويات الأهداف والتخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه الموارد مع التنسيق والرقابة وتقييم الأداء.[30]

والهدف من إدارة الأزمة هو الوصول إلى أفضل النتائج وأقل الخسائر وبالتالى فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد، وذلك على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى. ويكون تقليل حجم الخسائر وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيسى الذى تسعى إليه إدارة الأزمة.[31]

4/4 مفهوم اتصالات الأزمة:-

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وفتح قنوات الاتصال مع الأطراف المختلفة. وتؤدى وسائل الإعلام دوراً هاماً أثناء الأزمة وبعدها وهذا يجعلنا نطرح مفهوم اتصالات الأزمة الذى يعنى "مجموعة اتصالات تجريها العلاقات العامة فى ظل ظروف وضغوط غير اعتيادية **أهمها**[32]:-

1. غموض فى كثير من المعلومات والحقائق والملابسات التى تلف أحداث الأزمة.

2. تغطية سلبية شديدة من وسائل الإعلام، ومطاردة استفسارات الإعلاميين للمؤسسة وإدارتها.

3. مواقف سلبية من واحد أو أكثر من جماهير المؤسسة تهدد بعواقب سلبية كبيرة على الموسسة من الناحيتين المادية والمعنوية.

6/4 الأسباب التي تدعونا إلى الاهتمام باتصالات الأزمة:.

العلاقات العامة معنية بصورة المنظمة وسمعتها فى أوقات الرخاء والشدة كما أسلفنا. وعليها أن تستعد بخطة لمزاولة الاتصال فى ظل ظروف بالغة الصعوبة عندما تحدث الأزمة. والسؤال الذى تفصح إجابته عن أهمية دور العلاقات العامة فى التعامل مع الأزمة هو: لماذا نوجه هذا الاهتمام لدراسة الأزمات تحت مظلة العلاقات العامة؟

الواقع أننا نبدى هذا الاهتمام لعدة أسباب.

أولا: الأزمات تستحوذ على اهتمام وسائل الإعلام:.

إن الأزمات تعد مادة خصبة ثرية لوسائل الإعلام، وتحظى بتغطية على نطاق واسع. وتسعى الوسائل لإرضاء جماهيرها حيث إن الحاجة إلى المعلومات متأصلة بعمق فى النفس البشرية، فالناس فى حاجة إلى أن يعرفوا الأخبار وخاصة الأخبار السيئة.[33] ووفقاً لرأى هاريسون Harrison فإن الأزمات والكوارث والفضائح والحوادث الطارئة تكون جوهر الأخبار المؤثرة وتحظى بتغطية واسعة من وسائل الإعلام.[34] وهو ما ذهب إليه سنتر Center وجاكسون Jackson حيث رأيا أن وسائل الإعلام تركز فى تقاريرها الإخبارية على الأخبار السيئة والأخطاء والحوادث والفضائح التى تقع فى المجتمع الإنسانى، حيث تعمد الوسائل إلى إثارة روح التساؤل والبحث عند الجمهور وإمداده بالمعلومات عن الأخطاء البشرية. ووفقاً لما أظهرته نتائج البحوث العلمية فإن الناس يفضلون أن يسمعوا عن الأخبار السيئة أكثر من غيرها من الأخبار.[35]

ويحظى هذا الاتجاه بموافقة شيستر Chester: "فما يعد أخباراً سيئة لمسئولى العلاقات العامة كالانفجارات وحوادث التصادم والكوارث والمواقف غير المتوقعة تعد أخباراً جيدة لوسائل الإعلام".[36]

وبناء على ذلك ينبغى على أجهزة العلاقات العامة أن تستعد للتعامل مع وسائل الإعلام التى تبدى اهتماماً كبيراً بالأزمات.

ثانيا: إن المشتغلين بالعلاقات العامة يعتبرون أحد مصادر المعلومات الهامة لوسائل الإعلام

حيث يعد تقديم الخدمة لوسائل الإعلام جزءاً من عمل ممارسى العلاقات العامة، وبناء على نوعية هذه الخدمة قد تتكون علاقة طيبة أو سيئة للشركة أو المنظمة مع وسائل الإعلام.[37] وقد تبين من الدراسات التى أجريت على وسائل الإعلام فى أمريكا عام 1963، 1975م أن هذه الوسائل تعتمد بدرجة كبيرة على مصادر العلاقات العامة فى الأنباء، فقد أظهرت هذه الدراسات أن حوالى 45% من الموضوعات الإخبارية فى الصحف، وحوالى 15% من هذه الموضوعات فى الراديو والتليفزيون جاءت بطريقة أو بأخرى من مصادر للعلاقات العامة.[38]

وقد أشار بينت Bennett أن الصحف تعتمد وبدرجة كبيرة على التدفق المستمر للمعلومات الذى ينهمر من مصادر العلاقات العامة ليأخذ طريقه على مائدة المحررين فى كل صحيفة.[39]

وإذا كان المشتغلون بالعلاقات العامة مقصداً لوسائل الإعلام فى الظروف العادية فإن الأزمات تشكل ضغطاً متزايداً على مسئولى العلاقات العامة "فالأزمات تعد كابوساً مزعجاً لمعظم ممارسى العلاقات العامة عندما تقفز إلى أذهانهم صورة نظرائهم الذين يواجهون الأزمات التى قد تسفر عن الخراب والدمار، ويتذكرون صورة المتحدث الرسمى ووسائل الإعلام - التى تنصب نفسها مدافعة عن

الناس - تلاحقه بالأسئلة والاستفسارات. ويرى برتون Lawrence Barton أن كل ممارسى العلاقات العامة من الممكن أن يواجهوا فى لحظة ما أزمة تجعلهم موضع تساؤل من الوسائل باعتبارهم متحدثين باسم منظماتهم. ويتمثل التحدى الأعظم بالنسبة للمشتغلين بالعلاقات العامة فى كيفية التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات". (40)

ولعل هذا ما يطرحه سنتر Center وجاكسون Jackson حيث رأيا أن الأزمات عندما تضع المنظمات والشركات فى بؤرة الاهتمام الإعلامى، فإن هذا يعد تحدياً أعظم لمسئولى العلاقات العامة. (41)

كما يبدو هذا الاتجاه واضحاً لدى شيستر Chester حيث جاء التصريح بما نصه:- "إن الأزمات عند حدوثها تجعل مسئولى العلاقات العامة المقصد الأول من جانب وسائل الإعلام للاستفسار. كما أن هؤلاء المسئولين يعملون عندئذ كخط دفاع أول عن المنظمة أو الشركة. (42)

ثالثا: إن الكيفية التى يتعامل بها المشتغلون بالعلاقات العامة مع الإعلاميين تؤثر على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة:

ويرى لوكازسكى Lukaszewski أن مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمات ينبغى عليهم التعاون مع وسائل الإعلام وبذل الجهود للتجاوب مع تساؤلات الإعلاميين، وتقديم الحقائق بشكل سريع ومستمر، وإذا كانت التغطية مرتكزة على الحقائق فإن موقف المنظمة يمكن أن يكون قوياً. (43)

ويشير زوك Zoch ودوهى Duhe إلى أن مسئولى العلاقات العامة عليهم أن يبحثوا عن أفضل طريقة لإرضاء وسائل الإعلام باعتبارها جمهوراً متميزاً يوصل إلى جماهير أخرى. وأن عليهم أن يجمعوا المعلومات ويجعلوها متاحة للمحررين عند طلبها، وأن تكون استجابتهم سريعة لطلبات الإعلاميين، وأن تكون المعلومات المقدمة منهم حالية

وبصفة منتظمة. كما يشير الباحثان كذلك إلى أن التعامل بشكل جيد مع الإعلاميين من الممكن أن يتيح الفرصة لمسئولى العلاقات العامة لكى يكون لهم دور فى صياغة وتشكيل التغطية الإعلامية المتعلقة بأزمة المنظمة.[44]

ويرى سنتر Center وجاكسون Jackson أنه إذا نجح جهاز العلاقات العامة فى المنظمة فى إيجاد علاقة طيبة مع الإعلاميين تنعكس على ثقة الإعلاميين فى المنظمة، **فإن هذا يؤدى إلى**:[45]

1. تقديم الوسائل لمعلومات معينة تحتاج المنظمة إلى إعلام الجماهير بها.
2. منح المنظمة معاملة عادلة أو على الأقل تغطية متوازنة عن الأزمة.

رابعا: الأزمات تستقطب اهتمام السياسيين:

تحظى الأزمات باهتمام واسع من جانب السياسيين وجماعات المصالح الخاصة الذين يحاولون استثمارها لتحقيق نوع أو آخر من المكاسب السياسية بشكل يخدم مصالحهم.[46] وعلى جهاز العلاقات العامة أن يضع ضمن خطته تصوراً لنوعية هذه الشخصيات والجماعات وأهدافها، ونوعية علاقتها بالمنظمة، والاحتمالات المختلفة، لردود أفعالها، والاستعداد لمواجهة ذلك كله.

خامسا: التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات:

وما يعنيه ذلك من عواقب على سمعة المؤسسة وصورتها، الأمر الذى قد يشكل فى كثير من الأحيان الفرق بين استمرارية المؤسسة أو فنائها. هذا وقد أكدت السنوات الأخيرة أن تأثير الأزمة لا يقف مردوده السلبى عند حد شركة بعينها بل قد يتجاوزه إلى قطاع بكامله فى الاقتصاد كقطاع صناعات الحديد والصلب والسيارات فى الولايات المتحدة إبان فترة السبعينيات والقطاع المالى فى الأزمة التى تعانى منها

دول شرق وجنوب شرق آسيا ولذا ينبغى أن يكون بقاء المنظمة واستمرارها واحتفاظها بصورة إيجابية ضمن أهداف العلاقات العامة.[47]

7/4 خطوات ومراحل التخطيط لمواجهة الأزمة (دور العلاقات العامة فى مرحلة ما قبل الأزمة:

أشرنا فيما مضى - إلى أن الأزمة تمر بثلاث مراحل. وأن المنطق العلمى السليم يقتضى التخطيط لمواجهة الأزمة قبل حدوثها وعدم الانتظار حتى تعلن الأزمة عن نفسها بوضوح.

ويرى جون برش John Birch أن جهاز العلاقات العامة عليه أن يعد خطة لمواجهة الأزمة، وأن يقوم بتجربتها على مواقف مصطنعة، وأن يحاول إيجاد علاقات قوية مع الجماهير المؤيدة للمنظمة، هذا إلى جانب دعم سمعة المنظمة.[48]

ويرى ألفونسو Alfonso وكورنليوس Cornelius أن جهود العلاقات قبل حدوث الأزمة تتمثل **فيما يلى**[49]:-

1. دراسة البيئة: المنظمة وجماهيرها.
2. جمع المعلومات عن المتاعب المحتملة التى يمكن أن تواجه المنظمة وتتحول إلى أزمات.
3. تطوير استراتيجية اتصالية لمنع الأزمة ان أمكن ذلك، ومواجهتها عند حدوثها.

وسوف نتناول خطوات أو مراحل إعداد خطة العلاقات العامة على نحو من التفصيل **فيما يلى**:-

أولا: دراسة المنظمة وبيئة عملها:

لا يمكن وضع أى خطة دون الاعتماد على البحث إذ هو عملية هادفة تتضمن جمع المعلومات لغرض محدد يتعلق بإجابة تساؤلات معينة، وحل مشكلات تصادفنا، وفهم ظواهرغامضة. ونحن ننهض بالبحث لكى نعرف ونفهم ونشرح ونتنبأ أو كل هذه الأشياء أو بعضها. (50)

والبحث كعملية من عمليات العلاقات العامة عبارة عن جهود تمهد لأى نشاط من أنشطتها، كما أنها تساير هذا النشاط وتقومه بعد الانتهاء من تنفيذه. ومهمة البحث فى التمهيد تعتبر ذات أهمية لا تقل عن أهميتها خلال مسايرتها لهذه الأنشطة وتقويمها بعد الانتهاء منها. (51)

وتعد الدراسات والبحوث الخاصة بالمنظمة من أهم البحوث التى تجريها العلاقات العامة وتستهدف وضع تحليل شامل عن الهيئة وتاريخها وطبيعة عملها ومشاكلها ومركزها المالى والإدارى والأنشطة السابقة للعلاقات فيها، والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، ونوعية جماهيرها والأهمية النسبية لكل نوع من هذه الجماهير، وما شابه ذلك، بحيث تصل فى النهاية إلى تصور شامل ودقيق عن ماضى الشركة وحاضرها. وهذا النوع من الدراسات يمكن أن يؤدى إلى إعطاء صورة دقيقة لجوانب كثيرة من الأرضية التى ينبغى أن تقف عليها أنشطة العلاقات العامة وبرامجها. فهى تعطينا معرفة دقيقة بالأسس التى يقوم عليها كيان الهيئة أو الشركة، والمبادىء التى تدعو إليها، والسياسات التى تنفذها والخطط التى تضعها، وعلاقات العمل داخلها، والمزاج العام للعاملين بها ومشاعرهم تجاهها. وهى تعطينا كذلك معرفة دقيقة بمركز الهيئة فى المجتمع، ومشاكل الإنتاج والعمالة والتسويق، بالإضافة إلى أنها تعطينا أيضاً معرفة دقيقة بمدى إيمان الإدارة العليا بالعلاقات العامة كنشاط هادف يمكن أن يفيد الهيئة ويساعدها على تطويرها، ومدى تجاوب العاملين مع الأنشطة الداخلية للعلاقات العامة.

ويرى د. محمد البادى أن هناك مصادر يمكن الحصول منها على معلومات تغطى هذه العناصر **وتتمثل فيما يلى**[52]:-

1. رئيس المنظمة أو الهيئة حيث يمكن الحصول منه على كثير من المعلومات الهامة التى تفيد فى إعطاء ملامح هامة لصورة الهيئة.
2. المديرون ورؤساء الأقسام فى الهيئة وكبار المساهمين حيث يمكن الحصول منهم على معلومات تتصل بطبيعة العمل فى كل إدارة أو قسم، وأهداف كل مدير أو رئيس قسم، ورأى كل منهم فى الهيئة، ورأيه فى المديرين ورؤساء الأقسام الآخرين، وعلاقته برئيس الهيئة، ورأيه فيما ينبغى أن تكون عليه أهداف العلاقات فى الهيئة.
3. الجولات الميدانية داخل أقسام العمل الإنتاجية والإدارية، مع ضرورة أن يقوم بها مسئول العلاقات العامة بنظر زائر غريب حتى يخرج بالانطباع الذى يخرج به الزائر الغريب، فيعرف إذا كان العمل يجرى صورة منظمة، وما إذا كان العاملون يعملون بتفاؤل وكفاءة وانتظام أم يحدث العكس، وما إذا كان كل منهم يشعر بارتياح تجاه عمله أم أن هناك إحساساً عاماً بالكآبة والسخط. وطبيعى أن يصل مسئول العلاقات العامة إلى كل هذه المعلومات من ملاحظاته وإحساسه ومناقشاته مع العاملين، أى أنه يصل إليها من احتكاكه الحقيقى بجو العمل وظروفه الطبيعية. ولكن ما هى نوعية المعلومات التى تيسر فهم المنظمة ومجال عملها؟

يشير دوجرتى Dougherty والفونسو Alfonso وكورنليوس Cornelius وهندركس Hendrix إلى هذه المعلومات على سبيل التحديد **على النحو التالى**[53]:-

1. طبيعة المنظمة وخلفيتها التاريخية، والدور الذى تؤديه فى المجتمع، ونوعية المنتجات أو الخدمات التى تقدمها؟
2. جماهير المنظمة وعملاؤها.

3. نوعية المنظمة: هل تهدف إلى الربح أم أنها منظمة غير هادفة للربح Non profit organization؟

4. أقسام المنظمة المختلفة.

5. معرفة نقاط الضعف والنتائج التى يمكن أن تترتب عليها، ومحاولة علاجها أو تصحيحها، أو الاستعداد لمواجهتها إذا تحولت الأزمة.

6. معرفة الخبراء الذين يعملون بالمنظمة ونواحى تخصصاتهم.

7. ماضى وحاضر علاقة المنظمة مع وسائل الإعلام والعاملين فيها.

8. هل حظيت المنظمة من قبل بتغطية إعلامية؟ وهل كانت إيجابية أم سلبية؟

9. من هم الإعلاميون الذين يمكن أن يتحمسوا لتقديم مضامين معينة عن المنظمة؟ ما هى عناوينهم؟

10. دراسة النشرات والكتيبات والمواد الإعلامية التى صدرت عن المنظمة.

11. مراجعة التقارير السنوية لمجلس الإدارة، ومعرفة تشكيل هذا المجلس ونوعية أعضائه.

12. معرفة ما يحدث فى المنظمات والشركات التى تعمل فى نفس مجال عمل المنظمة.

13. الإلمام بالقوانين واللوائح والنظم التى تؤثر على عمل المنظمة؟

14. قادة الرأى الذين تحتفظ المنظمة بعلاقة إيجابية معهم تنعكس على تأييدهم للمنظمة فى لقاءاتهم وأحاديثهم إلى وسائل الإعلام.

15. معرفة اهتمامات المجتمع المحلى الذى تنتمى إليه المنظمة، فهناك مجتمعات محلية تهتم بالفنون، وأخرى بالرياضة، وثالثة بالطفولة وهكذا.
16. هل يوجد بين أفراد المنظمة أناس يحظون بعضوية بعض الجماعات والأحزاب والتنظيمات.

8/4 الأزمة المتوقع حدوثها:-

بعد الإلمام بهذه المعلومات ينصح الخبراء والباحثون المعنيون بالأزمات بضرورة أن يتجه مسئول العلاقات العامة إلى النقطة الأهم: الأزمة المتوقع حدوثها. ويحاول أن يجيب عن **بعض التساؤلات الهامة:**

1. تحديد نوعية الأزمات المحتمل حدوثها، والاحتمالات المختلفة لتعرض المنظمة لها، وأولويات الاهتمام التى ينبغى أن تعطى لكل أزمة منها؟ وكذا الإجراءات التى يمكن اتخاذها؟
2. ما هو الشكل الذى ستظهر من خلاله الأزمة؟
3. ما هو الموضوع الرئيسى الذى يحتمل أن يصبح مطروحاً خلال الأزمة المحتمل حدوثها؟
4. ما هى الجهات أو الإدارات التى تعد مسئولة عن الأزمة حال حدوثها؟ وما هو المجال الذى ستغطيه الأزمة إذا حدثت؟
5. هل تؤدى الأزمة إلى التصادم مع القوانين والنظم المعمول بها فى المجتمع؟
6. ما هى النتائج والآثار القانونية التى ستترتب على الأزمة؟
7. هل للأزمة أى تأثيرات على النظام البيئى فى المجتمع؟
8. التأثيرات المتوقعة للأزمة على المدى القصير والبعيد على إنتاج الشركة وكفاءتها؟

9. تأثير الأزمة على صورة المنظمة أو الشركة لدى جماهيرها؟ وكيف سينظرون فيما بعد إلى المنظمة ومنتجاتها؟

10. هل ستترك الأزمة أى تأثيرات على الجمهور الداخلى؟ وما نوعية هذه التأثيرات؟

11. كيف ستتعامل وسائل الإعلام مع الأزمة؟ وكيف سيكون الاهتمام بتغطيتها؟

وينصح دوجرتى Dougherty بضرورة قيام مسئول العلاقات العامة بدراسة الأزمات التى يحتمل أن تتعرض لها المنظمة، ثم يقوم بجدولة هذه الأزمات وترتيبها وإعطائها أرقاماً تبدأ من واحد إلى عشرة، بحيث تكون الأرقام القريبة من العشرة هى للأزمات التى يحتمل حدوثها أكثر من غيرها لتعطى لها أولوية اهتمام خاصة وعلى وجه السرعة.

وينصح كذلك بأن يكون هذا مرتبطاً بطرح بعض التساؤلات التى تبحث عن إجابات **وهى:-**

1. ما هو رصيد المنظمة من جوانب القوة والتى يمكن أن تستغل عند مواجهة الأزمة المحتمل حدوثها؟

2. ما هى السبل الكفيلة بالتخفيف من آثار الأزمة؟

3. هل من الممكن حدوث نوع من التعاون بين العديد من المنظمات للتعامل مع الأزمة بشكل جيد؟

4. من هم الخصوم الذين سيحاولون استثمار الأزمة لصالحهم؟ وكيف يمكن أن نتصدى لهم؟

5. من هم الأصدقاء الذين من الممكن أن يقدموا بعض المساعدة للمنظمة من الخارج؟ وما هى نوعية أو طبيعة تلك المساعدات؟

6. هل سبق للمنظمة التعرض لأزمات مشابهة من قبل؟ وكيف تعاملت معها؟ وما هى الدروس المستفادة منها؟

ثانيا: تحديد الأهداف:-

اتصال العلاقات العامة اتصال هادف. ويرى أستاذنا د/ على عجوة أنه من الصعوبة بمكان تبنى خطة لموضوع غير واضح ولا محدد ومن هنا فتحديد الأهداف هى الخطوة الأساسية للتخطيط لأنها تحدد الخطوات العامة لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية وتساعد على حصر الموارد المتوفرة لتحقيق تلك الأهداف، كما تستخدم كأداة إدارية لتقويم الأداء والتنسيق فى العمل.(54)

ويرى نولت Nolte أنه إذا لم يذكر الهدف بوضوح فليست هناك حاجة للعمل حيث إن العمل بدون هدف يشبه ركوب سيارة بلا هدف(55). واتصال الأزمة شأنه شأن أى اتصال تجريه إدارة العلاقات العامة. ولذا ينبغى أن تكون أهداف هذا الاتصال واضحة فى أذهان القائمين بتخطيط برامج الأزمات وتنفيذها.

وعلى الرغم من اختلاف المنظمات واختلاف الأزمات التى تواجهها إلا أنه يمكن - بصفة عامة - أن نحدد أهداف اتصالات الأزمة **فيما يلى:-**

1. محاولة منع وقوع الأزمة إذا أمكن ذلك.
2. التصدى للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.
3. توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وإحداث أكبر قد من التنسيق بينها لمواجهة الأزمة وحصر وتوفير الموارد اللازمة.
4. تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.
5. زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.

6. استعادة المنظمة لعافيتها في أقصر فترة زمنية ممكنة واستمرار آدائها لدورها في المجتمع.

7. تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.

8. الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.

ثالثا: تشكيل فريق علم التعامل مع الأزمة:-

اتصال الأزمة لا ينهض به شخص واحد وإنما ينبغي تشكيل فريق عمل مهمته الاتصال أثناء الأزمة، وينبغي عدم الانتظار حتى تقع الأزمة ليتم تعيين أفراد هذا الفريق. وقد أشار دوجرتي Dougherty وشيستر Chester وهاريسون Harrison وبلاند Bland إلى العديد من الأسس العلمية والواجب مراعاتها عند تشكيل هذا الفريق **وهي:-**

1. ينبغي أن يتشكل هذا الفريق من رئيس مجلس إدارة المنظمة وبعض نوابه، إلى جانب مدير العلاقات العامة، والمسئول عن إدارة البحوث، وكذا من يمثل الإدارة المالية، والإدارة القانونية. هذا إلى جانب بعض الممثلين لقطاعات المنظمة المختلفة لضمان تمثيل وجهات النظر المختلفة.

2. يجب أن يتراوح عدد أفراد هذا الفريق بين ستة أفراد وثمانية أفراد مع أهمية اختيار فريق آخر قليل العدد بمثابة المساعدين للفريق الأصلي والحكمة من تقليل العدد هو المساعدة على اتخاذ القرار السليم، لأنه كلما زاد عدد المشاركين كلما كان من الصعب اتخاذ القرار (عدد المساعدين شخصان أو ثلاثة).

3. اشتراك هذه المجموعة في التخطيط يؤدي إلى طرح معلومات كثيرة تفيد عملية التخطيط، ويضمن تعاون الأفراد وعدم وجود تنافر فيما بينهم، ويكفل مساندة كافة قطاعات

المنظمة لخطة التعامل مع الأزمة، وهذا كله من شأنه أن يقود إلى تنفيذ الخطة فى سهولة عند حدوث الأزمة.

4. يتم اختيار شخصى ما ليقوم بدور المتحدث الرسمى باسم المنظمة من بين أعضاء الفريق الأساسى بحيث تتوفر فيه شروط معينة وهى الفصاحة والخبرة والمعرفة الواسعة بالمنظمة، والقدرة على التصرف السريع والسليم، والتقدير السليم للأمور، والدراية بكيفية التعامل مع وسائل الإعلام.

5. ينبغى توزيع المهام على هؤلاء الأشخاص بحيث يتولى كل فرد مهمة معينة (متحدث رسمى، وشخص يقوم بتجهيز البيانات الخاصة بالإعلاميين، وشخص يتولى مهمة التنسيق بين أعضاء الفريق، وشخص يتولى مهمة تجهيز أدوات الاتصال من تليفون وفاكس الخ، وشخص ما يتولى الجوانب المالية، وأخر للأمور القانونية، وهكذا، إلى جانب قائد الفريق).

6. يجب أن يتحلى أفراد الفريق بالعديد من الخصائص والسمات التى تقتضيها مواجهة الأزمة **وأهمها:**

- العمل الجاد.
- الاستعداد لتحمل المسئولية.
- التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام.
- القدرة على الاستماع الجيد.
- اللياقة البدنية والقدرة على التحمل (فالراحة أثناء الأزمة نوع من الرفاهية).
- التحلى بالأخلاق الفاضلة.

7. من الضرورى أن يتضمن تشكيل الفريق عضواً من خارج المنظمة لضمان تقديم وجهة نظر موضوعية بعيدة عن التحيز.

8. يقوم هذا الفريق بكتابة الخطة وبلورتها، ووضع سيناريوهات الأزمات المحتملة والتدريب على تلك السيناريوهات (تدريب وهمى).

9. ينبغى أن يدون أعضاء هذا الفريق بكل دقة كافة العناوين التى يحتمل وجودهم بها، وكذا أرقام التليفونات التى تمكن من سهولة الوصول إليهم، لأن الأزمات فجائية ولا وقت للضياع.

رابعا: تحديد الجماهير المستهدفة:-

يعرف الجمهور على أنه جماعة من الناس لهم مصالح مشتركة ورأى مشترك تجاه موضوع له طبيعة جدلية.[56]

والهدف من تحديد الجمهور كما يرى أستاذنا د. على عجوة هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التى لها علاقة بأهداف الاتصال، هذا إلى جانب توفير الكثير من الجهود والنفقات، لأنها تركز على الهدف بشكل مباشر فلا تتشتت الجهود دون أن تصيبه".[57]

ويفيد تحديد الجمهور كذلك فى الوصول إلى البناء الجيد لرسالة الاتصال، واختيار المداخل المناسبة إلى العقل الإنسانى، وتحديد المعاملة الخاصة بكل جمهور واختيار وسيلة الاتصال الملائمة.[58]

ويرى بلاند Michael Baland أن الجمهور الذى يمكن الاتصال به عند حدوث الأزمة يتمثل **فى النوعيات التالية**[59]:-

1. المتأثرون بالأزمة مباشرة.
2. الذين يمكنهم التأثير على المنظمة.
3. الذين يمكن أن يتأثروا بالأزمة لاحقا .
4. الذين يحتاجون إلى المعلومات.

وينصح دوجرتى Dougherty بضرورة أن تقوم المنظمة بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها بوضع قائمة بالجماهير المستهدفة والتى **يمكن أن تضم**[60]:-

1. الجمهور الداخلى.
2. عائلات أفراد الجمهور الداخلى.
3. نقابات العمال.
4. وسائل الاتصال الجماهيرى.
5. أعضاء مجلس الإدارة.
6. قادة الرأى فى المجتمع.
7. فئات المستهلكين.
8. الفروع التابعة للشركة الأم.
9. الجهات الحكومية.
10. الهيئات التشريعية.
11. الشركات والمنظمات المنافسة.
12. الشركات المماثلة.
13. الشركات والمنظمات المنافسة.
14. العملاء.
15. الذين يقومون بالنشاط التسويقى.

وينبغى التنويه بنقطة هامة وهى أنه ليس من الضرورى أن يتم الاتصال بهذه الجماهير كلها عند حدوث الأزمة، وإنما يمكن الاختيار

من هذه القائمة تبعاً لأولويات الاهتمام التى تعطيها المنظمة لهذه الجماهير.

ومع هذه الخطوة ينبغى تحديد قنوات الاتصال ووسائله والتى يمكن استخدامها مجتمعة أو منفردة **وهى:-**

1. المؤتمرات الصحفية.
2. النشرات الصحفية.
3. المقابلات.
4. الإعلانات.
5. النشرات الإخبارية المرئية.
6. خطابات لأفراد ذوى أهمية خاصة.
7. المكالمات التليفونية.
8. الفاكس.
9. الزيارات الشخصية.
10. مذكرات والتقارير.

خامسا: تحديد رسائل الاتصال:

ينقل القائم بالاتصال معنى ما إلى المتلقى عن طريق الرسالة بغية تحقيق نوع من التأثير على آرائه واتجاهاته.

وتعرف الرسالة على أنها مجموعة الأفكار والمفاهيم والإحساسات والمهارات والاتجاهات التى يرغب المرسل فى إشراك المستقبل فيها[61]. كما تعرف الرسالة كعنصر من عناصر الاتصال على أنها الإنتاج المادى الواقعى للمصدر فعندما نتكلم يكون كلامنا هو الرسالة،

وعندما نلوح تكون حركات أيدينا هى الرسالة مضافاً إليها تعبيرات وجوهنا.[62]

وينبغى - بعد تحديد الجماهير - أن يحدد فريق العمل نوعية الرسائل الاتصالية التى يمكن بثها أثناء الأزمة. وينصح الخبراء بضرورة أن يحرص المتحدث الرسمى باسم المنظمة- وهو يجيب عن أسئلة الإعلاميين - على أن يقدم فى ثنايا إجاباته مضامين معينة تمثل استثماراً للجوانب الإيجابية للمنظمة ومن النقاط التى يمكن التركيز عليها ابراز "اهتمام إدارة المنظمة بالعاملين وأنها تقوم بإشباع حاجاتهم الإنسانية، وتحقق العدل فى معاملتهم، وتتيح لهم فرص الارتقاء والتقدم، وتصغي لشكاواهما وتظلماتهم، وتحسن ظروف عملهم باستمرار، وتوفر المزايا الاجتماعية لهم ولعائلاتهم".[63]

كما يمكن تقديم صورة المنظمة كمواطن صالح وعضو نافع للمجتمع، فهى تساهم فى رفاهية المجتمع المحلى وتقدم خدماتها إليه، وتتيح فرص العمل أمام الأفراد، وتدفع لهم الأجور المناسبة، كما أنها تفيد المجتمع بمنافع مالية فهى تشترى البضائع والخدمات من الموردين المحليين، وتدفع الضرائب التى تدعم الحكومة وتشارك - من خلال التبرع - فى دعم المشروعات المختلفة وتتحمل مسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع.[64]

ويرى الخبراء أن يتم التركيز على النقاط التالية - والتى تعد إجابات عن أسئلة معينة - وعندما يتعرض الجمهور للرسائل المشتملة على هذه المعلومات فإنه يمكن أن يبدى نوعاً من التعاطف والتأييد لموقف المنظمة. **وتتمثل هذه النقاط فيما يلى:-**

1. كيف استفاد عملاء المنظمة من سلعها أو خدماتها؟
2. كيف استفاد المستهلكون من هذه السلع والخدمات؟

3. ما هـى المسـاعدات التـى قدمتـها المـنظمـة ـ على مدار السنوات الماضية ـ للمجتمع المحلى؟ وما هو موقف المجتمع المحلى من هذه المساعدات؟

4. أوجه المساعدة التى تقدمها المنظمة للعاملين فيها؟

5. ما هو عدد العاملين فـى المنظمـة؟ وهل يتزايد عددهم عبر السنين؟ وما هى النسبة المئوية لهذه الزيادة؟

6. هل تحتفظ المنظمة بدور فى مجال تشجيع البحث العلمى والابتكار؟

7. هل تتبوأ المنظمة المكانة اللائقة بها بين المنظمات العاملة فـى نفس مجال التخصص؟

8. هل واجهت المنظمة أزمات سابقة؟ وكيف تعاملت معها؟

9. ما هى الجهود التى بذلتها المنظمة لتفادى حدوث هذه الأزمة؟

10. مـا هـى الصورة المنطبعة عن المنظمـة فـى أذهـان الجمـاهير فيمـا يتعلق بدورها فـى توفير فرص العمل للشباب، وتقديم المنتج أو الخدمة بشكل جيد، وأدائها لمسئوليتها الاجتماعية؟

كما ينبغى ضرورة مراعاة التأكيد ـ عند بث الرسائل الاتصالية ـ على الجوانب التالية (ذات العلاقة بالسلامة والأمن)، **وهى:-**

1. إن المنظمة تخضع لإجراءات صارمة فى مجال السلامة والأمن.

2. إن الإجراءات الأمنية تخضع للمراجعة من جانب متخصصين بشكل دوري.

3. إن المعدات والآلات تختار بعناية فائقة وتفحص بانتظام وليس بها أى عيوب.

4. إن المنظمة تقوم بشرح تعليمات الأمن والسلامة على العاملين.

5. إن المنظمة أنفقت الكثير لمساعدة البيئة.

مثال تطبيقي: معلومات مقدمة للجمهور الداخلي:

نوضح فيما يلي نوعية المعلومات التي تحملها رسالة اتصال موجهة إلى العاملين وفيها يتم التأكيد **على ما يلي:-**

1. توفير المنظمة لقنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين بشكل يعني تطبيق مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين. ويرى هندركس Hendrix "أن إدارة المنظمة يجب أن تكون حريصة على إيجاد اتجاهين للاتصال: اتجاه يفسر ويحلل ويرح مرتكزاً في ذلك على الحقيقة، واتجاه يقيم قنوات تتدفق من خلالها آراء الجمهور.[65]

ويرى ليزلي Lesely أن تطبيق هذا المفهوم في مواجهة الجمهور الداخلي يعني أن تكون عمليات الاتصال في كل منظمة ذات طريق مزدوج، فانسياب أفكار الإدارة وأفعالها من القمة إلى أسفل يجب أن يكون متوازناً مع صعود أفكار العامل وردود أفعال وآرائه إلى أعلى.[66]

2. حرص المنظمة على إعلام الجمهور الداخلي بالأمور من خلال قنوات الاتصال الداخلي بدلاً من معرفتها من المصادر الإخبارية الخارجية. ويرى سنتر Center وجاكسون Jackson أن العاملين يجب أن يكونوا أول من يعلم بالمعلومات المؤثرة عليهم من إدارة المنظمة ذاتها، لأن علاقتهم بمنظمتهم ستتأثر إذا علموا بها من وسائل إعلام خارجية. ويضيفان قائلين: "إن المنظمة ينبغي أن تقدم - من خلال قنوات الاتصال الداخلية - الأخبار السيئة كما تقدم الأخبار السارة. وإذا لم تقدم قنوات الاتصال الداخلية هذه المعلومات فقدت مصداقيتها.[67]

3. تقديم معلومات تؤدي إلى إشاعة مناخ من الطمأنينة بين العاملين حتى لا يستولي الفزع والرعب على النفوس.

4. التأكيد على أن إدارة الأزمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بكل المستجدات.

5. ينبغي إشعار العاملين أنهم أفضل سفراء للمنظمة لأن هؤلاء العاملين - وفقاً لرأى هوارد Howard - سيكونون مقصداً للوسائل الإعلامية للحصول منهم على معلومات. ولذا يجب أن تتوفر لهم خلفية معلومات واضحة.[68]

ويرى ستينبرج Stenberg أنه يوجد فى داخل كل عامل سفير علاقات عامة. لأن الصورة التى يكونها الرأى العام عن أى شركة أو منظمة غالباً ما تتبع من الصورة التى يحملها العاملون. وليس هناك شرح أو تفسير عن شركة أبلغ من الذى يوضحه العامل للجمهور فالعاملون هم المتحدثون بلسان الشركة أو المنظمة.[69]

6. المعلومات المقدمة للعاملين يجب أن تكون معلومات صادقة (مع مراعاة عدم إفشاء أسرار تعرض سلامة المنظمة أو المجتمع للخطر).

سادسا: الحصول على التأييد للخطة داخلياً وخارجياً :

العلاقات العامة تبدأ من الداخل، ولا يمكن أن نبدأ فى ممارسة علاقات علامة فعالة ما لم نأخذ ما فى داخل المنظمة أولاً فى الحسبان. ولابد أن يوجد تفاهم متبادل بين المنظمة وجميع الأفراد الذين يعملون فى خدمتها قبل أن تشرع المنظمة فى الحصول على تأييد الجمهور الخارجى.[70]

ولذا ينبغى أن تحظى خطة إدارة الأزمة بتأييد المنظمة عبر مستوياتها المختلفة. ويمكن أن يحدث ذلك من خلال قيام جهاز العلاقات العامة ببعض الجهود **ومن أهمها:**

1. إشعار الإدارة العليا بأهمية اتصال الأزمات حتى تقتنع بأهمية الخطة وضرورة دعمها، وتوفير إجراءات نجاحها. وبدون دعم الإادرة تصبح الجهود هباء.

2. ينبغى أن يكون كل المساهمين فى تنفيذ الخطة من الذين اشتركوا فى وضعها لضمان تحمسهم لتنفيذ أفكار صاغتها عقولهم. ويبنغى أن تحدد لهم أدوارهم عند تنفيذ الخطة ونحصل منهم على الموافقة على أداء هذه الأدوار.

3. المقصد الأول لإقرار الخطة وتأييدها هو الإدارة العليا، لأن ذلك يسهل الحصول على تأييد الجميع.

4. من الضرورى قيام جهاز العلاقات بتقديم ملخص مواجهة الأزمة وتوزيعه على كل المنظمة للحصول على تأييد العاملين وإحاطتهم علماً بكيفية التعامل مع الأزمة عند حدوثها. كما يمكن عن طريق هذه الخطوة اكتشاف الأفراد الذين يمكنهم المساندة فى تنفيذ الخطة. وتأييد العاملين يؤدى إلى المساعدة فى تنفيذ الخطة.

هذا ما يتعلق بالجمهور الداخلى، أما ما يتعلق بالجمهور الخارجئ فينبغى أن يحرص جهاز العلاقات العامة على القيام ببعض الجهود المتمثلة فى **ما يلى:-**

1. تمثل وسائل الإعلام والعاملون فيها جمهوراً له أهميته بالنسبة للمنظمات لأنهم يقدمون المعلومات والمضامين التى تساهم فى تشكيل الصور الذهنية لهذه المنظمات[71]. ولذا كان من الضرورى التعرف على الإعلاميين الذين يعملون فى الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتليفزيون، والذين من المفترض قيامهم بتغطية أزمة المنظمة عند حدوثها، وتتضمن هذه المعرفة إدراك اهتماماتهم والإلمام بأساليبهم فى التناول وموقفهم من المنظمة.

2. إطلاع الإعلاميين على خطة المنظمة لمواجهة الأزمة حال حدوثها، والتعرف على احتياجاتهم. ويمكن أن يتم ذلك من خلال زيارة

الإعلاميين فى مكاتبهم أو توجيه الدعوة لهم لزيارة المنظمة ولقاء المسئولين فيها. ويمكن تلقى اقتراحاتهم بشأن الخطة، وأخذها فى الاعتبار، وإجراء التعديلات اللازمة عليها إذا لزم الأمر.

3. الاتصال بقادة الرأى فى المجتمع وإعلامهم أن المنظمة تؤدى دور المواطن الصالح، وإطلاعهم على مضمون الخطة واستقبال وجهات نظرهم، والحصول على موافقتهم وتأييدهم. ووفقاً لرأى هوارد Howard فإن الدراسات السلوكية أظهرت أن حوالى 01% من أفراد الجماعة يملكون التأثير الكبير على آراء بقية الأفراد فى الجماعة. وهؤلاء الذين يملكون هذه المقدرة هم قادة الرأى ويجب معرفتهم واستخدامهم مفاتيح اتصالية بالآخرين.(72)

وقادة الرأى هم الأشخاص ذو التأثير الكبير على معلومات وآراء ومواقف وسلوك أشخاص آخرين فى المجتمع(73). ولهم دورهم فى تشكيل الرأى العام فى الجماعة التى ينتمون إليها، إذ يمكنهم أن يوصلوا لأعضاء الجماعة المعلومات التى تؤثر على اتجاهات الرأى للأفراد وتشكل الرأى العام للجماعة.(74) ويرى نولت Nolte أن أى برامج علاقات عامة موجهة للمجتمع المحلى يجب أن يدرك وجود هؤلاء القادة وأن يسعى لكسب تأييدهم، وذلك لصلتهم الوثيقة بمراكز القوة السياسية والاقتصادية.(75)

4. دعوة بعض الجماهير الخارجية الأساسية وتلقى آرائهم ووجهات نظرهم فى كيفية تجاوز المنظمة للأزمة عند حدوثها، ومن خلال إشعارهم أنهم شركاء فى الحلول يمكن الحصول على دعمهم وتأييدهم.

سابعا: تدريب المتحدث الرسمي:

ينبغى اختيار المتحدث الرسمى وفقاً لاعتبارات موضوعية بحيث يعكس هذا الشخص العديد من الخصائص من أهمها المعرفة الكاملة بالمنظمة، والقدرة على نقل صورة ذهنية ايجابية عنها، والتقدير

الواضح لأهمية العلاقة مع وسائل الإعلام، وامتلاك المقدرة الاتصالية، والخبرة الواسعة التى تمكنه من التعامل مع الأزمات. ووفقاً لرأى الخبراء والمتخصصين المعنيين بالأزمات أمثال شيستر Chester ودوجرتى Dougherty وبرش Birch وبلاند Bland وغيرهم، فإن تدريب المتحدث الرسمى ينبغى أن يحظى بعناية خاصة بهدف إعداده للتعامل الجيد مع الوسائل عند حدوث الأزمة. **ويتم التدريب على النحو التالى:-**

1. يقوم فريق من المتخصصين بإخضاع المتحدث لموقف وهمى مصطنع (موقف ساخن) كأنه يتعامل مع أزمة حقيقية وكأن الوسائل تلاحقه بالأسئلة. ويقوم عدد من العاملين بتوجيه عدد من الأسئلة إليه من الممكن أن توجه إليه عند حدوث الأزمة.

2. ينبغى أن تتضمن هذه الأسئلة أسوأ ما يمكن أن تسأل عنه وسائل الإعلام. ويدرب المتحدث الرسمى على استخدام مجموعة من الجمل تخضع لاختبارات تكشف عنها مجموعة التساؤلات **التالية:**

- هل تم التوصل إلى هذه الجمل المختارة بعد تفكير وتمحيص؟
- هل تظهر هذه الجمل اهتمام المنظمة بمصلحة الجمهور؟
- هل تظهر هذه الجمل المنظمة بصورة جيدة؟
- هل تعطى الإحساس بأن المنظمة مازالت تملك زمام السيطرة على الموقف؟
- هل تظهر المنظمة بالمرونة الكافية؟

3. من الضرورى تسجيل هذه الوقائع على شريط فيديو ليتمكن المدربون والمتحدث معاً من ملاحظة حالة المتحدث وهو يجيب عن الأسئلة:

- هل أجاب عنها بطلاقة وبلاغة؟

- هل بدا متلعثماً فى بعض المواقف؟
- هل أدى أى حركات عصبية أظهرته بشكل غير ايجابى؟

4. ينبغى أن تتسع خبرة المتحدث من خلال معايشته لمواقف يقوم فيها آخرون بتوجيه أسئلة ذات طابع هجومى واستفزازى لمعرفة هل يحتفظ المتحدث بهدوئه أم أنه من السهل إثارته ومضايقته واستفزازه بهدف إخراجه عن طبيعته بشكل يعطى انطباعاً سلبياً عن المنظمة؟

5. يتم تدريب المتحدث على إجراء الحوارات التى قد تستمر طويلا، وإحاطته علماً بضرورة إثارة أسئلة معينة والاجابة عليها قبل الموافقة على إجراء الحوار ومن أهمها:

- ما هو موضوع الحوار؟ وكذا أهداف الحوار من وجهة نظر المنظمة والإعلاميين والجمهور؟
- من هو الإعلامى الذى طلب إجراء الحوار؟ ما هو أسلوبه فى المحاورة؟ وما هى أبرز محاوراته السابقة؟ وما هى أهم خصائصها؟
- كم من الوقت سيستغرق الحوار؟
- هل ينتمى المحاور إلى أى اتجاهات سياسية أو عقائدية؟
- ما هى الرسائل التى نريدُ توصيلها إلى الجمهور عبر هذا الحوار؟
- ما هو نطاق تغطية الوسيلة؟ وما هو العدد التقريبى لجمهورها؟ ومن الضرورى كذلك معرفة نوعية وشكل الحوار؟ وإذا كان الحوار سيبث من خلال الإذاعة والتليفزيون يجب التأكد من أن البرنامج مسجل أم يذاع على الهواء؟ هل سيمر بمرحلة مونتاج أم لا؟ هل هناك أسئلة عبر التليفون؟

6. يتضمن التدريب على إجراء الحوار إعداد المتحدث الرسمى نفسياً وجسدياً ليكون فى أفضل حالة تمكنه من تقديم نفسه ومنظمته بشكل جيد.

7. بعد إخضاع المتحدث لهذا التدريب ينبغى على جهاز العلاقات العامة محاولة الإجابة **عن التساؤلات التالية:-**

- هل يحتفظ المتحدث بهدوء كاف؟ هل يبدو بعيداً عن الانفعال؟
- هل يستخدم كلمات مقنعة؟ هل يعرف كيف يتصرف إذا وجه له أكثر من سؤال؟
- هل تعكس شخصيته قدراً من الألفة والثقة؟
- هل يمتلك القدرة على إفهام الجمهور ما حدث؟
- هل يقدم المعلومات بطريقة واضحة وكافية ومختصرة؟
- هل يستطيع أن ينقل للجماهير اهتمام المنظمة بمصالحها.

8. قد تقتضى الضرورة (وكما يشير لوكازسكى Lukaszewski) أن يكون للمنظمة عند حدوث الأزمة متحدثان رسميان، وعندئذ يجب الالتزام بعدم حدوث أى تعارض بينهما حتى تبدو المنظمة متحدثة بصوت واحد.(76)

ثامنا: إعداد مركز للإشراف على اتصالات الأزمة:

ينبغى إنشاء مركز تدار منه الأزمة للسيطرة على تدفق المعلومات ويمثل نقطة التقاء لأعضاء فريق إدارة الأزمة ليتباحثوا فى كيفية التعامل مع الأزمة.

وهناك بعض الجوانب التى يجب مراعاتها بشأن إعداد هذا المركز **وهى:**

- ضرورة تهيئة المكان ليكون ملائماً لعقد المؤتمرات الصحفية. ومن الضرورى عندئذ استخدام شعار بسيط للمنظمة كخلفية بشكل يتيح ظهور اسم المنظمة عبر وسائل الإعلام التى تقوم بتغطية وقائع المؤتمر.(77)
- من الأهمية أن تستعد المنظمة للتعامل مع العدد المتزايد من الاتصالات التليفونية التى سوف تنهال على المنظمة عند حدوث الأزمة. كما ينبغى إجراء اتصالات مع المسئولين عن قطاع التليفونات للحصول على خطوط إضافية للطوارىء.
- ينبغى تعيين موظفين لاستقبال المكالمات التليفونية وتحويلها إلى الأشخاص المناسبين. **ويجب مراعاة الجوانب التالية:-**
  - أهمية الرد الفورى على كل المكالمات.
  - لا ينبغى أن يقوم موظف الاستقبال بالتعليق على أى مكالمة.
  - الشخص الوحيد الذى يعلق على المكالمات ويجيب عن الاستفسارات هو المتحدث الرسمى.

9/4 دور العلاقات العامة عند حدوث الأزمة:

أشار العديد من الباحثين أمثال شيستر Chester ودوجرتى Dougherty وسنتر Center وجاكسون Jackson ولوكازسكى Lukaszewski وسيد عليوه ومحمد رشاد الحملاوى وعثمان العربى وغريب هاشم وغيرهم إلى أن فريق اتصالات الأزمة يمارس عند وقوعها العديد من المهام وهى:-

أولا: تحقيق الاحتياجات الضرورية:

ويتم ذلك من **خلال:-**

1. قيام إدارة العلاقات العامة بجمع كل المعلومات والتأكد من أن الموقف تحت السيطرة.

2. الاتصال بالسلطات المسئولة وإبلاغها بالأزمة أو الحادث.

3. إبلاغ إدارة المنظمة بأسماء الأشخاص المودعين بالمستشفى وأعمارهم وعناوينهم.

4. التأكد من توفير الإسعاف الطبى من أقرب مصدر طبى وعلى وجه السرعة إن كان هناك مصابون.

5. إبلاغ أقارب المصابين بالحادث وإعلامهم بكافة الخطوات التى تم اتخاذها لإسعاف المصابين.

6. التأكد من ارتياح أقارب المصابين لإجراءات علاج ذويهم.

7. التأكد من توفير وسائل مواصلات ووضعها تحت تصرف أقارب المصابين لتمكينهم من الوصول لمكان الشخص المصاب.

8. ينبغى تواجد أحد أفراد فريق إدارة الأزمة مع المصابين للإشراف على توفير الرعاية اللازمة لهم وتلبية احتياجاتهم.

9. فى حالة وجود شخص مفقود ينبغى إبلاغ السلطات المسئولة وإدارة المنظمة، وتوفير معلومات عن مكان الحادث واسم المفقود وعمله وعنوانه ورقم تليفون الأقارب، ووقت الاختفاء وكيفية حدوثه، كما ينبغى إبلاغ أهل المفقود.

10. ينبغى التأكيد - عند وجود حالات وفاة أو إصابة- على تحمل المنظمة لمسئوليتها تجاه كل مصاب أو متوفى.

11. فى حالة وجود حالات وفاة ينبغى الإشراف على نقل المتوفين وإجراء مراسم الدفن وتقديم واجب العزاء للعائلات المصابة.

12. بعد إبلاغ كل الأطراف المعنية من الضرورى كتابة تقرير بتفاصيل ما حدث مدون به الأسماء والشهود والأرقام.

ثانيا: إبلاغ الجماهير الرئيسية:

عند حدوث الأزمة يشرع فى تنفيذ خطة الاتصال بالجماهير الرئيسية **مع مراعاة الجوانب التالية:-**

1. إعلام الجماهير بحدوث الأزمة والتعهد بتوصيل المعلومات وشرح التفاصيل تباعا .

2. ضرورة تطبيق مفهوم الاتصال ذى الاتجاهين من خلال إعلام كل جمهور بكيفية الوصول إلى المنظمة للاستفسار. إن فتح قنوات اتصالية مع الجماهير يؤدى إلى إشاعة مناخ الثقة لدى الجماهير.

3. من الضرورى أن يكون هناك تنوع فى استخدام وسائل الاتصال بما يتناسب مع خصائص كل جمهور.

4. من الأهمية استخدام قنوات الاتصال بالعاملين، ويجب أن تتسم المعلومات المقدمة لهم بالصراحة والصدق والوضوح. فالعاملون يمكن أن يصبحوا قنوات اتصالية هامة لتأكيد مصداقية المنظمة لدى معارفهم. وينبغى أن تحتوى الرسائل الموجهة إلى العاملين على ما يؤكد اهتمام المنظمة بالمتوفين وعائلاتهم، وكذا اهتمامها بمتابعة حالات العمال المصابين.

ثالثا: التعامل مع وسائل الإعلام:

التعاون مع الوسائل عند حدوث الأزمة يمثل أهمية كبرى **لعدة أسباب:**

1. إمكانية الاتصال من خلالها بالعديد من الجماهير.

2. إمكانية السيطرة على الرسالة الاتصالية.

3. تصحيح المعلومات الخاطئة التى يمكن أن تصل لوسائل الإعلام إذا كانت العلاقة معها إيجابية.

4. عدم التعاون مع الوسائل قد يعطى إحساساً بعدم قدرة المنظمة على السيطرة على الموقف أو وجود حقائق يراد إخفاؤها.

10/4 أسس وقواعد التعامل مع الوسائل[78]:

هناك العديد من الأسس والقواعد التى ينبغى مراعاتها عند التعامل مع الوسائل وهى:-

1. ينبغى التأكد من المعلومات التى نحتاج إليها كأسماء وأرقام تليفونات وفاكسات المحررين والمخرجين والصحف ووسائل الإعلام الأخرى.

2. ضرورة التحقق من الوقت المناسب لتقديم المعلومات لكل وسيلة، وكذا التحقق من الشكل المناسب لنشر المعلومات من خلال هذه الوسيلة.

3. إذا كانت هناك ضرورة لعقد مؤتمر صحفى فينبغى مراعاة الجوانب والأسس الكفيلة بإنجاح المؤتمر.

4. يراعى ضرورة إصدار نشرات إخبارية لوسائل الاتصال المطبوعة، وأخري لوسائل الاتصال المسموعة والمرئية. مع الاهتمام بإصدارها كلما جد جديد.

5. من الضرورى ترتيب زيارة للإعلاميين إلى موقع الأزمة ليتسنى لهم إدراك الأمور على طبيعتها.

6. إنشاء مركز للمتحدث الرسمى وينبغى أن يكون مكانه معلوماً ويسهل وصول الإعلاميين إليه.

7. تجهيز الصور الفوتوغرافية وكذا شرائط الفيديو والمطبوعات الخاصة بالأزمة وجعلها فى متناول الإعلاميين عند طلبها.

8. عند التعامل مع بعض الإعلاميين الذين يتصف سلوكهم بالعدوانية يجب مراعاة التحدث بصوت هادىء ومراعاة عدم التوتر.

9. لا يجب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأمور القانونية إلا بعد موافقة القسم القانونى على نشرها.

10. ينبغى تجنب استخدام كلمة "لا تعليق" لأنها توحى أن هناك ما يراد إخفاؤه، وإذا كانت هناك دعوة بتقديم معلومات فى وقت لاحق ينبغى احترامها.

11. ينبغى أن يسبق التعامل مع أى إعلامى معرفة كافية عنه وعن شخصيته واهتماماته وأسلوبه فى التناول الإعلامى.

12. من الضرورى تمكين الإعلاميين من إجراء المقابلات مع كبار المسئولين فى المنظمة، ولا يجب رفض إجراء الأحاديث والمقابلات معهم لأن الإعلامى من الممكن أن يصل إلى المعلومات بطرق متعددة.

رابعاً: معرفة رد فعل الجماهير تجاه سلوك المنظمة أثناء الأزمة:

لا تنتهى مهمة البحوث عند حد تقديم المعلومات التى تفيد فى صياغة رسائل اتصالية موجهة لجماهير معينة، وإنما للبحوث دور لا يقل أهمية عن الدور السابق يتمثل فى دراسة كيفية ونوعية استقبال الجماهير للمعلومات والآراء والاتجاهات والسلوكيات الواردة إليهم ومدى التأثير الذى أحدثته فيهم.[79] ولذا فإن الإلمام بآراء الجماهير وردود أفعالها إزاء الدور الذى قامت به المنظمة فى إدارة الأزمة يعد أمراً ضروريا . وهناك العديد من الطرق التى تمكن إدارة العلاقات العامة من الإلمام بذلك **وهى:-**

1. المكالمات التليفونية التى يجريها الجمهور بقصد التعليق على جهود المنظمة وإبداء الملاحظات على سلوكياتها وإثارة العديد من التساؤلات، وكذا إبداء التأييد أو المعارضة لمواقف المنظمة وجهودها واتصالاتها.

2. الخطابات والرسائل الموجهة من بعض فئات الجمهور حاملة التأييد أو المعارضة أو انتقاداً معيناً أو تساؤلاً أو استفسارا. وهذه الرسائل ينبغى التعامل معها بجدية حتى لو كانت تتضمن تعليقات سلبية، ويجب الرد عليها.

3. تحليل مضمون وسائل الإعلام، حيث يعد أحد المصادر التى تزودنا برد فعل الرأى العام. حيث تقدم الوسائل المطبوعة كالصحف والمجلات مقالات بأقلام الكتاب وتعليقات بأقلام القراء تمثل رؤية الجمهور للأزمة وجهود مواجهتها. كما تتلقى وسائل الإعلام المسموعة والمسموعة المرئية مكالمات واستفسارات وتعليقات من جانب الجمهور.

4. من الممكن إجراء دراسة ميدانية عن طريق اختيار عينة ممثلة للجمهور وتطبيق استبيان عليها لمعرفة رد فعل الجمهور وتحليلاته وآرائه.

11/4 دور العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

بعد انتهاء الأزمة ينبغى استثمار النتائج التى أسفرت عنها والاستفادة منها لمنع وقوع أزمات أخرى، أو لمعالجة أزمات لم يكن فى الإمكان منع حدوثها. ويرى برش Birch أن دور العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة **يتمثل فيما يلى**[80]:

1. الاستمرار فى جهود دعم العلاقة مع الجماهير.

2. ممارسة العديد من الجهود الاتصالية.

3.بذل جهود تستهدف بناء سمعة جيدة للمنظمة.

ويرى ألفونسو Alfonso وكورنليوس Cornelius أن مرحلة ما بعد الأزمة **تتطلب ما يلى**(81):

1. الاستمرار فى إظهار اهتمام المنظمة بجماهيرها.
2. محاولة التقليل قدر الإمكان من التأثيرات السلبية للأزمة.
3. الاستمرار فى إعلام الوسائل بجهود المنظمة.
4. تقويم مدى فاعلية الخطة؟ وكيف تم تنفيذها؟ وكيف كانت استجابة الإدارة العليا والعاملين؟
5. الاستفادة من ردود الأفعال فى تحسين الخطة ومحاولة منع الأزمات فى المستقبل.

ويرى دوجرتى Dougherty أن مرحلة ما بعد الأزمة تتضمن **خطوتين أساسيتين هما:**

1. النقد والتقويم.
2. الاستمرار فى بذل الجهود.

ويرى روثمان Ruthman أن التقويم هو عملية تطبيق لإجراءات أو خطوات عملية لجمع دلائل صادقة وثابتة عن تأثيرات سلوك معين أو نشاط ما. ويمدنا بحث التقويم بمعلومات عن قيمة المال الذى ينفق على برامج معينة. وهناك اتفاق عام بين الباحثين على أن بحث التقويم يجب أن يلتزم بالمنهج العلمى ولابد من وجود طرق محددة لقياس النتائج التى أحدثتها الأنشطة.(82)

وفيما يتعلق بالنقد والتقويم يرى دوجرتى Dougherty أنه من الضرورى أن يعقد فريق إدارة الأزمة اجتماعاً لتقويم كيف سارت الأزمة وذلك **عن طريق طرح مجموعة من التساؤلات:**

1. هل تم التفاعل مع الأزمة بشكل سريع وفاعلية؟ وإذا لم يحدث ذلك فما هى الأسباب؟
2. هل تمت تلبية الاحتياجات الضرورية بشكل يعطى الانطباع بقدرة المنظمة على السيطرة على الموقف؟ وهل تم العمل وفقاً للخطة الموضوعة؟
3. الجماهير الذين تم الاتصال بهم؟ وما هى نوعية الرسائل التى وجهت إليهم؟
4. هل تم تجاهل أى نوعية من الجماهير؟ ولماذا؟
5. كيف بدا فريق العمل وهو يقوم بتنفيذ الخطة؟ هل كان عدد فريق إدارة الأزمة مناسباً لأداء مهامه؟ هل كل العدد أكثر أم أقل من المطلوب؟
6. هل تم تمثيل كل أقسام المنظمة فى وضع الخطة وتنفيذها؟
7. هل وصلت وسائل المنظمة إلى الجماهير؟
8. كيف تبدو صورة المنظمة فى أذهان الجماهير بعد الأزمة؟ وهل اختلفت عنها قبل الأزمة؟
9. هل حصل الإعلاميون الذين ساهموا فى الاتصال بشأن الأزمة على المعلومات التى يحتاجونها فى الوقت المحدد وبالشكل الملائم؟
10. ما هو حجم التغطية الإعلامية؟ وهل كانت مؤيدة أم لا؟ هل نشرت وسائل الإعلام شائعات أو معلومات خاطئة؟ وما مصدرها؟ هل حاز الدور الذى قامت به إدارة العلاقات العامة على قبول من جانب وسائل الإعلام؟

وينبغى الاستفادة من إجابات هذه الأسئلة للتأكد من سلامة الخطة ودقة تنفيذها وإجراء تعديلات عليها إذا لزم الأمر لضمان الاستفادة القصوى منها فى المرات اللاحقة.

وفيما يتعلق بالاستمرار فى بذل الجهود يرى دوجرتى Dougherty أنه يعد القيام بالنقد وتقويم النتائج ينبغى إغلاق ملف الأزمة والسير فى طريق العمل الطبيعى. ومن الضرورى إشاعة مناخ من التفاؤل لدى العاملين بغد أفضل، وأن كل الأمور ستسير على ما يرام وأننا فعلنا أقصى ما نستطيع للتعامل مع الأزمة.

12/4 الخلاصة

1. يرى محمد رشاد الحملاوى أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التى تقوم عليها المؤسسة.

2. فيما يتعلق بخصائص الأزمة والسمات المميزة لها فقد رصد الباحثون العديد من النقاط التى تمثل استنتاجات عن الأزمة وتتمثل فيما يلى:

أ – أن الأزمة حدث مفاجئ.

ب- أن الأزمة يتعرض لها الفرد والجماعة والمجتمع المحلى والقومى والهيئات والمنظمات.

جـ - الأزمة عملية واضحة ينشأ عنها توتر وقلق وضغوط تتطور بسرعة عبر الزمن، ويحدث موقف الأزمة ارتباكاً كبيراً فى حلقات حياة الأفراد.

د – موقف الأزمة يستدعى تغطية واسعة وسليمة من وسائل الإعلام.

3. تنقسم مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل رئيسية هى:

- مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد).
- مرحلة انفجار الأزمة (المواجهة).
- مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن).

4. إدارة الأزمة هى مجموع الممارسات التى يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً فى أوضاع مستقرة أو تقليدية.

5. يجب أن يتحلى أفراد الفريق بالعديد من الخصائص والسمات التي تقتضيها مواجهة الأزمات: أهمها: العمل الجاد، الاستعداد لتحمل المسئولية، التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام، القدرة على الاستماع الجيد، اللياقة البدنية والقدرة على التحمل، التحلي بالأخلاق الفاضلة.

أسئلة الفصل الرابع

قبل دراسة الفصل التالى حاول التأكد من معرفتك لإجابات هذه الأسئلة:

س1- مفهوم الأزمة والخصائص والسمات المميزة للأزمات؟

س2- ما هى المراحل التى تمر بها الأزمة، وما هى نوعية الأزمات التى تتعرض لها المنظمات؟

س3- ماذا نعنى بالمفاهيم والمصطلحات الآتية:

(أ) مفهوم التخطيط. (ب) مفهوم إدارة الأزمة.

(جـ) مفهوم اتصالات الأزمة.

س4- لماذا يوجه المشتغلون بالعلاقات العامة اهتمامهم لدراسة الأزمات؟

س5- ناقش الدور الذى ينبغى على إدارة العلاقات العامة القيام به فى مرحلة ما قبل حدوث الأزمة؟ (خطوات ومراحل التخطيط لمواجهة الأزمة).

س6- ماذا يعنى مفهوم دراسة المنظمة؟ وكيف نستفيد منه فى إعداد خطة العلاقات العامة لمواجهة الأزمة؟

س7- ما هى الأهداف التى نرمى إلى تحقيقها من خلال التخطيط لمواجهة الأزمة؟

س8- ما هى الأسس العلمية المعمول بها عند تشكيل فريق العمل الخاص بالتعامل مع الأزمة؟

س9- أهم النقاط التى ينبغى التركيز عليها عند إعداد رسالة اتصال موجهة للمجتمع المحلى فى مرحلة حدوث الأزمة؟

س10- يتم إعداد المتحدث الرسمى باسم المنظمة من خلال عدة خطوات تناولها بالشرح والتحليل؟

س11- دور العلاقات العامة فى مرحلتى حدوث الأزمة، وكذا بعد انتهاء الأزمة؟

هوامش الفصل الرابع

(1) سورة البقرة، آية 551.

(2) عثمان محمد العربى، اتصالات الأزمة: مسح للتطورات النظرية فيها، بحث منشور بالمجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد الخامس، يناير - ابريل 1999، ص93.

(3) Alfonso Herrero and Cornelius Pratt, How to Manage Crisis before or whenvever it hits, Public Relations Quarterly, Volume 40, No. 1, Spring 1995, p. 25.

(4) غريب عبد الحميد، مقدمات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث (كمرحلة من مراحل إدارة الكوارث) بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 2 (القاهرة: جامعة عين شمس، 3 - 4 أكتوبر 1998) ص254.

(5) خالد قدرى، ***الأزمات التنظيمية***، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 1، مرجع سابق، ص519.

(6) محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، ط1 (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993) ص3.

(7) Shirly Harrison, ***Public Relations: An Introduction*** , 1st, ed (London: McRoutledge, 1995) p. 82.

(8) محسن الخضيرى، ***إدارة الأزمات*** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1990) ص76.

(9) فرج عبد العزيز وعماد صالح، ***إدارة الأزمات فى بورصات الأوراق المالية العربية***، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 2، مرجع سابق، ص488.

(10) الأمير محمد على، ***المنظمات الخضراء وطرق تعاملها مع الأزمات البيئية (حالة عملية)*** شركة بترول خليج السويس، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 1، مرجع سابق، ص187.

(11) عائدة منجى، *إدارة الأزمات فى المنظمات الحكومية* (دراسة مجموعة حالات) بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 2، مرجع سابق، ص67.

(12) ابراهيم العيسوى، مناهج مواجهة الأزمات (الكويت: المعهد العربى للتخطيط، 1992) ص1-3.

(13) اعتمد المؤلف فى هذه النقطة على المراجع التالية:-

- عثمان محمد العربى، مرجع سابق، ص99، 100.

- خالد قدرى، مرجع سابق، ص529.

- أحمد حسن البريرى، نظرية التدخل فى الأزمات فى محيط الخدمة الاجتماعية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 1، مرجع سابق، ص241، 341.

- أنور ماهر، *إدارة الكوارث، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات*، مجلد 1، مرجع سابق، ص211.

(14) هذا التقسيم هو الشائع فى غالبية الكتابات المتعلقة بموضوع الأزمة. ومنها على سبيل المثال:-

- عثمان محمد العربى، مرجع سابق، ص116.

- جمال السيد وآخرون، إدارة الكوارث فى جمهورية مصر العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 1، مرجع سابق، ص310.

- Michael Bland, Communication out of Crisis , 1st ed (London: MacMilland Press Ltd, 1998) p. 25.

- Devon Dougherty, Crisis Communication: What every executive needs to know (New York: Walter and Company, 1994) p. 2, 50, 70.

- John Birch, New Factors in Crisi Planning and Response, Public Relations Qarterly , Volume, 39, No. 1, Spring 1994, p. 32.

(15) تم الرجوع فى هذا الموضوع إلى المراجع التالية:

- Michael Bland, Op.cit., p. 7.
- Devon Dougherty, Op.cit., p. 18.
- John Birch, Op.cit., p. 31.
- James E. Lukaszewski, Establishing individual and Corporate Crisis Communication Standards: The Principles and Protocols, Public Relations Quarterly , Volume 42, No. 3, Fall 1997, p. 5.
- Lynn M. Zoch and Sonya Eorte Duhéز Feeding the Media During a Crisis: A National Wide look, Public Relations Quarterly, Volume 42, No. 3, Fall 1997, p. 16.
- Alfonse Herrero and Comelius, Op.cit., p. 25.
- Shirly Harrison, Op.cit., p. 81.

(16) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, Effective Public Relations , 7th ed (New Jersy: Prentice - Hall International Inc, 1994) pp. 318, 345.

(17) Lawrence W. Nolte, Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelinses Concepts and Integrations , 2nd, ed (New York: Pergamon Press Inc., 1978) p. 305.

(18) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4 (القاهرة: عالم الكتب، 2000) ص119.

(19) السيد حنفى عوض، العلاقات العامة: الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية، ط3 (القاهرة: دار المعارف، 1983) ص118.

(20) سيد عليوه، إدارة الأزمات والكوارث: حلول عملية - أساليب وقائية، سلسلة صنع القرار (2) القاهرة: مركز القرار للاستشارات، 1997) ص22.

(21) رانية عبد المنعم وحسن طاهر، تحديات إدارة كوارث التسرب البترولى، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 1، مرجع سابق، ص565.

(22) جمال الدين حواش، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 1، مرجع سابق، ص278.

(23) أحمد عبد المولى، دراسة تحليلية لدور المراجع الداخلى بشأن التخطيط لاحتمال حدوث كارثة فى منشآت الأعمال، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، مجلد 1، مرجع سابق، ص61.

(24) غريب عبد الحميد، مرجع سابق، ص359.

(25) Allen H. Center and Patrick Jackson, Public Relations Practies: Managerial Case Studies and Problems , 4th, ed (New Jersy: Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 1990) p. 287.

(26) Roger Haywood, Public Relations for Marketing Professional , 1st, ed (London: Macmilland Press Ltd, 1998) p. 31.

(27) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط1 (القاهرة: عالم الكتب، 1997).

(28) Lawrence W. Nolte, Op.cit., p. 317.

(29) عبير محمد، إدارة الأزمات فى قطاع السياحة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات، مجلد 2، مرجع سابق، ص245.

(30) فرج عبد العزيز وعماد صالح، مرجع سابق، ص489.

(31) محسن العبودى، نحو استراتي ية علمية فى مجال إدارة الأزمات (القاهرة: دار النهضة العربية، 1995) ص30.

(32) عثمان محمد العربى، مرجع سابق، ص120.

(33) Roger Haywood, All about Public Relations, 2nd, ed (London: Mc Graw - Hill Book Company, 1991) p. 58.

(34) Shirly Harrison, Op.cit. p. 100.

(35) Allen H. Center and Patrick Jackson, Op.cit., p. 138.

(36) Corole Chester, Working in Public Relations , 1^{st}, ed (Oxford: How to Books Ltd, 1998) p. 73.

(37) Frank Jefkins, Public Relations Techniquies , 1st, ed (London: Heineman Professional Publishing Ltd, 1988) p. 110 .

(38) James E. Grunning and Toded Hunt, Managing Public Relations , 3rd, ed (New York: C. B. & College Publishing, 1984) p. 225.

(39) Rodney Bennett, Inside Journalism (London: Peter owen Ltd, 1976) p.218.

(40) Lynn M. Zoch and Sonya Eorte Duhe, Op.cit., p. 15.

(41) Allen H. Center and Patrich Jackson, Op.cit., p. 184.

(42) Carole Chester, Op.cit., p. 70.

(43) James E. Lukaszewski, Op.cit., p.8.

(44) Lynn M. Zoch and Sonya Eorte Duke, Op.cit., pp. 16-18.

(45) Allen H. Center and Patrick Jackson, Op.cit., p. 184.

(46) John Birch, Op.cit., p. 33.

(47) عثمان محمد العربى، مرجع سابق، ص96.

(48) John Birch, Op.cit., p. 32.

(49) Alfonso Herrero and Cornelius, Op.cit.. p. 25.

(50) Elliot J. Feldman, A Practical Guide to the Conduct of field research in Social Sciences (Colorado: Westview Press Inc., 1981) p. 2.

(51) محمد محمد البادى، أسس الاتصال فى العلاقات العامة، محاضرات ملقاة على طلبة السنة الثالثة، قسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة، 7791، ص98.

(52) المرجع السابق، ص29-39.

(53) تم الرجوع فى هذه النقطة إلى المراجع التالية:-

- Devon Dougherty, Op.cit., p. 5.

- Alfonso Herrero and Cornelius Pratt, Op.cit., p. 25.

- Jerry A. Hendrix, Public Relations Cases , 3rd, ed (California: Wadsworth Publishing Company, 1995) p. 48.

(45) على عجوة، مرجع سابق، ط4، ص133.

(55) Lawrence W. Nolte., p. 312.

(56) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Public Relations Principles: Cases and Problems , 6th, ed (Home wood Illinois Irwin Inc., 1973) p. 27.

(75) على عجوة، مرجع سابق، ط4، 139.

(85) محمود يوسف، العلاقات العامة والإعلام فى الإسلام، ط1 (حدة: مكتبة مصباح، 1989) ص103.

(59) Michael Bland, Op.cit.. p. 31.

(60) Devon Dougherty. Op.cit., p. 16.

(61) فتح الباب عبد الحليم وابراهيم ميخائيل، وسائل الإعلام والتعليم، ط2 (القاهرة: عالم الكتب، 1976) ص71.

(62) محمد محمد البادى، البنيان الاجتماعى للعلاقات العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1978) ص151.

(63) محمود يوسف، *العلاقات العامة فى الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة*، ط1 (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999) ص57 وما بعدها.

(64) المرجع السابق، ص106.

(65) Jerry A. Hendrix, Op.cit., p. 35.

(66) Phlip Lesely, Public Relations Handbook , 2nd, ed (Chicago: Prentice Hall) Inc., 1962) p. 110.

(67) Allen H. Center and Patrick Jackson, Op.cit., p. 29.

(68) Corole M. Howard, How Your Employee Communications programs Can boost productivity and pride, Public Relations Quarterly , Vol. 43, No. 3, Fall 1998, p. 15.

(69) Charles S. Steinberg, The Creation of Consent: Public Relations in Practice (New York: Hasting House Publishing, 1985) p. 119.

(70) Herbert Lioyed, Public Relations , 2nd, ed (London: The English Unviersities Press Ltd, 1970) p. 35.

(71) محمود يوسف "العلاقات العامة فى الشركات المحولة لنظام الخصخصة"، مرجع سابق، ص77.

(72) Carole M. Howard, Op.cit., p. 17.

(73) سمير محمد حسين، الإعلان: المداخل الأساسية، ط2 (القاهرة: عالم الكتب، 1980) ص167.

(74) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 35.

(75) Lawrence W. Nolte, Op.cit., p. 224.

(76) James E. Lukaszewrki, Op.cit.. p. 6.

(77) راجع فى هذه النقطة: محمود يوسف، العلاقات العامة فى الشركات المحولة لنظام الخصخصة، مرجع سابق، ص97-99.

(87) تم الاعتماد فى هذه النقطة على المراجع التالية:-

- محمود يوسف، العلاقات العامة فى الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة، مرجع سابق، ص77-104

- Shirley Harrison, Op.cit., p. 83.

- Roger Haywood, Op.cit., p. 199.

- Frank Jefkins, Op.cit., p. 110.

- Rodney Bennett, Op.cit., p. 216.

- Sam Black, The Essentials of Public Relations, 4th, ed (London: Kogan Page Ltd, 1993) pp. 61-76.

(79) محمود يوسف، العلاقات العامة والإعلام فى الإسلام، مرجع سابق، ص180.

(80) John Birch, Op.cit., p. 32.

(81) Alfonso Herrero and Cormelius.Pratt, Op.cit., p. 27.

(82) Leonard Rutman, Planning useful evealuation: Evaluability assessment , 2nd, ed (London: Sage Publications Ltd, 1980) pp.15-17.

كتب الدار العربية للنشر والتوزيع

الكتاب	المؤلف
- الأخبار الاذاعية والتليفزيون	أ.د. حسن عماد مكاوي
- الإخراج الاذاعى والتليفزيوني	أ.د. نشوي سليمان محمد عقل
- الإخراج الصحفي	أ.د. شريف درويش اللبان
- إدارة الإعلان واقتصادياتها	أ.د. فاتن محمد رشاد
- إدارة الصحف واقتصادياتها	أ.د. محمود علم الدين
- الإعلام الدولي	أ.د. نهي عاطف عدلي العبد
- الإعلان الاذاعي والتليفزيون	أ.د. شعبان أبو اليزيد شمس
- الأفلام الوثائقية والبرامج التسجيلية	أ.د. محمد نبيل طلب
- إنتاج اللغة الإعلامية في النصوص الإعلامية	أ.د. محمود إبراهيم خليل
- البرامج التعليمية والثقافية	أ.د. محمد نبيل طلب
- التخطيط الإعلامي	أ.د. عاطف عدلي العبد عبيد
- تخطيط الحملات الإعلامية	أ.د. فاتن محمد رشاد
- تكنولوجيا الاتصال والمعلومات	أ.د. محمود علم الدين
- الصحافة المتخصصة	أ.د. ليلي عبد المجيد
- العلاقات العامة في المجال التطبيقي	أ.د. محمود يوسف مصطفي عبده
- فن الإعلان	أ.د. صفوت محمد مصطفي العالم
- الإعلان الصحفي	أ.د. صفوت محمد مصطفي العالم
- فن التحرير الصحفي	أ.د. ليلي عبد المجيد
	أ.د. محمود علم الدين
- فن العلاقات العامة	أ.د. محمود يوسف مصطفي عبده
- الكتابة للاذاعة والتليفزيون	أ.د. نسمة أحمد يونس البطريق
- مشروع إصدار جريدة أومجلة	أ.د. محمود علم الدين
- مقدمة في الإعلان	أ.د. صفوت محمد مصطفي العالم
- مقدمة في الصحافة	أ.د. محمود علم الدي
- مقدمة في العلاقات العامة	أ.د. محمود يوسف م
- مقدمة في الفنون الاذاعية والسمعبصرية	أ.د. حسن على محم
- مقدمة في مناهج البحث الإعلامي	أ.د. شريف درويش
	أ.د. هشام عطية عبد
- نظريات الإعلام	أ.د. حسن عماد مكاو

للدار إصدارات أخرى فى مجالات علوم التربة والأراضى والحشرات والم
والوراثة وعلوم تكنولوجيا الأغذية والعلوم الهندسية والبيئية والعلوم الب